

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA  
RICARDO FLOREZ GUTIERREZ, TOMAYKICHWA, HUÁNUCO -  
2019”**

---

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTOR: Agüero Rafaelo, Jhenss Johan**

**ASESOR: Soto Espejo, Simeón**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**

# U

# D

# H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** (2018-2019)**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:****Área:** Ciencias Sociales**Sub área:** Economía, Negocios**Disciplina:** Negocios, Administración**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título

Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Código del Programa: P36

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 44239099

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 41831780

Grado/Título: Magister en gestión y negocios mención en gestión de proyectos

Código ORCID: 0000-0002-3975-8228

**DATOS DE LOS JURADOS:**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Rivera López, Cecilia del Pilar	Maestro en administración y dirección de empresas	22404218	0000-0002-0215-1270
2	Linares Beraun, William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002-4305-7758
3	Huerto Orizano, Diana	Maestro en gestión y negocios, mención en gestión de proyectos	40530605	0000-0003-1634-6674

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 08:30 horas del día 05 del mes de Noviembre del año 2020, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Mtra. Cecilia del Pilar Rivera López	(Presidente)
Mtro. William Giovanni Linares Beraún	(Secretario)
Mtra. Diana Huerto Orizano	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 219-2020-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RICARDO FLOREZ GUTIERREZ, TOMAYKICHTWA, HUÁNUCO-2019", presentada por el (la) Bachiller AGÜERO RAFAELO, Jhenss Johan; para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADO con el calificativo cuantitativo de 15 (Quince) y cualitativo de Buena (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 09:30 horas del día 05 del mes de Noviembre del año 2020, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Mtra. Cecilia del Pilar Rivera López  
**PRESIDENTE**



Mtro. William Giovanni Linares Beraún  
**SECRETARIO**



Mtra. Diana Huerto Orizano  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios el dueño de mi vida.

A mis padres por mostrarme el camino hacia la superación, Rafaelo Sanchez Feliciano, mi madre y Agüero Olazo Yuno Teodocio, mi padre.

A mi esposa Yadida y a nuestro amado hijo Benyamin.

A todos los que luchan por arrancarle a la vida una oportunidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Tus esfuerzos son impresionantes y tu amor es para mí invaluable, junto con mi padre me has educado, me has proporcionado todo y cada cosa que he necesitado. Tus enseñanzas las aplico cada día, de verdad que tengo mucho que agradecerte.

Tus ayudas fueron fundamentales para la culminación de mi carrera.

Te doy las gracias, madre

Dios los bendiga

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VIII
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCIÓN .....	XI
CAPÍTULO I .....	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	17
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	18
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	18
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	18
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO .....	20

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL.....	20
2.1.2. NIVEL NACIONAL.....	22
2.1.3. NIVEL LOCAL .....	25
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente) .....	25
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL. (Variable Dependiente) .....	42
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	53
2.4. HIPÓTESIS.....	55
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL .....	55
2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS.....	55
2.5. VARIABLES .....	55
2.4.3. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	55
2.4.4. VARIABLE DEPENDIENTE .....	55
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES.....	56
CAPÍTULO III.....	60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	60
3.1.1. ENFOQUE.....	60
3.1.2. ALCANCE O NIVEL .....	60
3.1.3. DISEÑO .....	61
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	62
3.2.1. Población .....	62
3.2.2. Muestra .....	62
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS...	63
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	63

CAPÍTULO IV.....	64
RESULTADOS.....	64
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	64
4.2. ANÁLISIS DEL INVENTARIO DE LA I DE LA INSTITUCION EDUCATIVA RICARDO FLOREZ GUTIERREZ.....	88
4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS..	89
CAPÍTULO V.....	95
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	95
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	105



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 .....	64
Tabla N° 2 .....	65
Tabla N° 3 .....	66
Tabla N° 4 .....	67
Tabla N° 5 .....	68
Tabla N° 6 .....	69
Tabla N° 7 .....	70
Tabla N° 8 .....	71
Tabla N° 9 .....	72
Tabla N° 10 .....	73
Tabla N° 11 .....	74
Tabla N° 12 .....	75
Tabla N° 13 .....	76
Tabla N° 14 .....	77
Tabla N° 15 .....	78
Tabla N° 16 .....	79
Tabla N° 17 .....	80
Tabla N° 18 .....	81
Tabla N° 19 .....	82
Tabla N° 20 .....	83
Tabla N° 21 .....	84
Tabla N° 22 .....	85
Tabla N° 23 .....	86
Tabla N° 24 .....	87
Tabla N° 25 .....	90
Tabla N° 26 .....	91
Tabla N° 27 .....	92
Tabla N° 28 .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 .....	64
Gráfico N° 2 .....	65
Gráfico N° 3 .....	66
Gráfico N° 4 .....	67
Gráfico N° 5 .....	68
Gráfico N° 6 .....	69
Gráfico N° 7 .....	70
Gráfico N° 8 .....	71
Gráfico N° 9 .....	72
Gráfico N° 10 .....	73
Gráfico N° 11 .....	74
Gráfico N° 12 .....	75
Gráfico N° 13 .....	76
Gráfico N° 14 .....	77
Gráfico N° 15 .....	78
Gráfico N° 16 .....	79
Gráfico N° 17 .....	80
Gráfico N° 18 .....	81
Gráfico N° 19 .....	82
Gráfico N° 20 .....	83
Gráfico N° 21 .....	84
Gráfico N° 22 .....	85
Gráfico N° 23 .....	86
Gráfico N° 24 .....	87

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco; dentro de la metodología es de tipo aplicada, el enfoque es cuantitativo, es de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental transaccional correlacional, las variables de estudio son el clima organizacional y el desempeño laboral, la población está conformada por 14 trabajadores administrativos de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa y la muestra es la misma que la población. Para la recolección de información se hizo uso de un cuestionario estructurado de 24 preguntas, para la contrastación de la hipótesis se hizo uso del software SPSS versión 23 a través del coeficiente de correlación de Pearson teniendo un resultado de 0.550 encontrándose en un nivel de relación moderado; arrojó un valor de significancia de (0.00) que es menor a 0.05; por lo tanto se acepta la hipótesis planteada y se descartando la hipótesis nula; llegando a la conclusión final, que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Institución Educativa

## ABSTRACT

The research work aims to determine the relationship of the organizational climate and work performance of the administrative staff of El Ricardo Florez Gutierrez "of the district of Tomaykichwa province of Huánuco; within the methodology it is applied, the approach is quantitative, It is of a descriptive correlational level, with a correlational non-experimental transactional design, the study variables are the organizational climate and work performance, the population is made up of 14 administrative workers of the Ricardo Florez Gutierrez Educational Institution "of the Tomaykichwa district and the sample It is the same as the population. For the collection of information, a structured questionnaire of 24 questions was used, to test the hypothesis, the SPSS software version 23 was used through the Pearson correlation coefficient having a result of 0.550 being at a moderate level of relationship ; yielded a significance value of (0.00) that is less than 0.05; therefore the hypothesis raised is accepted and the null hypothesis is discarded; reaching the final conclusion, that there is a significant relationship between the organizational climate and work performance, of the administrative staff of the I.E. Ricardo Florez Gutierrez "of the district of Tomaykichwa province of Huánuco, 2019

**Keywords:** Organizational Climate, Labor Performance, Educational Institution

## INTRODUCCIÓN

El problema de la presente investigación es que se desconoce el nivel en el que se encuentra el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa RICARDO FLOREZ GUTIERREZ del distrito de Tomaykichwa, provincia de Huánuco; por ello se quiere ver si existe o no existe una relación entre ambas variables, de esta manera nos planteamos la pregunta de investigación; ¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?; se justifica la investigación porque nos dará a conocer si el clima organizacional que se está dando en la Institución está contribuyendo en una mayor o menor proporción a desempeñar sus funciones; el objetivo principal es determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, así como objetivos específicos de determinar la relación del ambiente laboral, las condiciones físicas y la motivación, con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de dicha institución

El trabajo de investigación está dividida en cinco capítulos conteniendo lo siguiente: en el Capítulo I se realizó la descripción del problema, la formulación del problema general y los problemas específicos, el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos; así como, la justificación y la viabilidad de la investigación; en el Capítulo II, se menciona el marco teórico, el cual está conformado por los antecedentes internacionales, nacionales y locales relacionados a las variables de estudio; así mismo, se mencionan las bases teóricas, también se dan a conocer las definición conceptual de los términos básicos, a su vez se estructura el sistema de hipótesis y sistema de variables generales y específicos; en el Capítulo III, se menciona el tipo de la investigación en el cual resaltan el enfoque de la investigación, el alcance o nivel y el diseño; también se enmarca la población y la muestra, a su vez se mencionan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos así como para su análisis e interpretación; en el Capítulo IV, se realizó el procesamiento de los datos de las encuestas aplicadas, la contrastación de la hipótesis

general y las hipótesis específicas; y en el Capítulo V, se redacta la discusión de resultados en base a los datos obtenidos al contrastar la hipótesis, contrastándolos con los antecedentes y las bases teóricas de la investigación y así llegamos a las conclusiones y recomendaciones, mencionando a su vez las referencias bibliográficas y sus anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad debido a los cambios y nuevos conocimientos, las instituciones se ven enfrentadas a diferentes dificultades organizacionales, pues casi siempre relacionadas al desempeño del personal, la mayoría de veces se debe al pésimo clima laboral que existe, es decir este problema se da cuando los colaboradores no producen como antes, y ocurre por varios motivos, cuando no cumplen con las políticas de la empresa, por una mala relación profesional entre compañeros de trabajo, y otros. (Mescua, 2017)

La importancia de un diagnóstico del Clima Organizacional de una Institución reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Empresas e instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la

creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

La calidad de la educación es preocupación y compromiso nacional; el interés por esta problemática, podría augurar, de parte de las autoridades educativas, mayor y mejor atención al desarrollo de los profesores y también del personal administrativo, a la necesidad de estructuras de apoyo en la organización que permitan mejorar las actividades administrativas, académicas y teniendo un mejor clima organizacional.

El propósito de los estándares de desempeño laboral en las instituciones educativas es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes tengan el aprendizaje adecuado y para esto deben estar comprometidos los docentes y el personal administrativo (Bolívar, 2010)

Para tener una educación de calidad no hay que dejar de lado al personal administrativo, no solo los docentes que son el eje de la educación; sino también a todo el personal que se encarga del manejo de la institución, como las secretarías, personal de limpieza, psicólogos, bibliotecarios y otros.

El personal de apoyo educativo abarca un amplio abanico de personal profesional, administrativo, técnico y general que trabaja en el sector educativo.

El personal administrativo de las instituciones educativas tienen en cuenta algunos factores del desempeño que son los mecanismos de incentivo, muchas veces no se sanciona la ineficiencia ni premia la eficiencia y muchas veces el régimen de remuneraciones no están vinculado al desempeño, en la remuneración existe una diferencia importante. (Saavedra, 2010)



En el Perú, los adolescentes menores de 18 años representan el 35% de la población total del país, cifra importante que representa a la generación que se integrará al mundo laboral en los próximos años como protagonistas del cambio y desarrollo del país. Por ello, es importante reconocer y fortalecer la educación secundaria para formar estudiantes capaces de enfrentar y lidiar con las demandas y oportunidades que encuentren en su camino. (MINEDU, 2018)

En este contexto, el modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) es una intervención del Ministerio de Educación del Perú que busca mejorar de manera integral la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas de educación secundaria, ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y promoviendo el cierre de brechas. (MINEDU, 2018)

Jornada Escolar Completa inició en marzo del 2015 con 1,000 instituciones educativas públicas en todas las regiones, en el 2016 se intervino en 601 IIEE y en el 2017 en 400 IIEE, implementándose el modelo de forma progresiva. Actualmente, JEC cuenta con 2,001 instituciones educativas en todas las regiones del país. (MINEDU, 2018)

En la Institución Educativa RICARDO FLOREZ GUTIERREZ del distrito de Tomaykichwa, provincia de Huánuco, se está aplicando el Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa y es el director que debe gestionar la institución educativa con liderazgo; además, las instituciones educativas deben organizarse para cumplir con la ampliación horaria y la distribución de los recursos educativos y otros

Según el MINEDU (2018) manifiesta que, el Modelo de Servicio Educativo JEC considera la contratación de personal (coordinador administrativo y de recursos educativos, coordinador de innovación y soporte tecnológico, psicólogo, secretaria, personal de apoyo educativo, vigilancia y mantenimiento) mediante Contratación Administrativa de Servicios (CAS), de acuerdo a las características de la Institución

Educativa. En este sentido, corresponde a los directivos y equipo directivo (Coordinadores Pedagógicos y de Tutoría) evaluar el cumplimiento de las funciones y competencias del personal contratado. Conforme a la RSG N° 016-2017-MINEDU, se pone a su disposición la Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral.

En la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez, se viene aplicando la evaluación de desempeño al personal administrativo; pero existe una gran disyuntiva con respecto al clima organizacional; como sabemos el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente va cumplir su objetivo que es la eficiencia y eficacia en el personal administrativo, ya sea en el cumplimiento de sus tareas, funciones y otros; caso contrario que no se este llevando un buen clima organizacional constituiría una de las principales debilidades en el desempeño laborar.

Diferentes autores e investigaciones se han podido apreciar que el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad (desempeño Laboral) de una organización y en este caso específico del personal administrativo. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a analizar de cómo se encuentra el clima organizacional del personal administrativo; ya que se desconoce el nivel en el que se encuentra; también el nivel del desempeño laboral; y comprobar si existe o no existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa, provincia de Huánuco.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución

Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿De qué manera se relaciona el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?
- ¿De qué manera se relaciona las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?
- ¿De qué manera se relaciona la motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.

### **1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Determinar la relación del ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.
- Determinar la relación de las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

- Determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Esta investigación se realizó para conocer en qué medida el clima organizacional que tiene el personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez, se relaciona con su desempeño laboral; es decir si el clima organizacional que se está dando en la Institución está contribuyendo en una mayor o menor proporción a desempeñar sus funciones.

### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente estudio servirá como antecedente para otras investigaciones que procuren medir o mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de instituciones educativas; también para que puedan mejorar el clima organizacional en base a las dimensiones que se plantean.

Por otra parte, tiene justificación práctica porque los instrumentos aplicados en esta investigación pueden ser utilizados por los funcionarios del sector educación, para medir las variables de clima organizacional y desempeño laboral.

### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La metodología empleada es esta investigación servirá para orientar otras investigaciones de tipo correlacional. De igual manera, tiene justificación en este rubro porque los instrumentos de acopio de datos podrán ser utilizados en estudios que tiene que ver con las variables de clima organizacional y desempeño

laboral en el personal administrativo de las instituciones educativas.

#### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La única limitación fue el acceso a la muestra de estudio; debido a que ya no me encuentro laborando en la institución educativa

#### **1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue viable, porque dispongo de recursos económicos necesarios para la realización del proyecto y también dispongo de tiempo para la elaboración de la misma.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL

Calvo, S. (2013). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna* (Tesis Maestría). Universidad Libre facultad de Ciencias de la Educación, Bogotá D.C. concluye que:

El instrumento de pilotaje utilizado con miembros de la comunidad académica y del área administrativa de la institución educativa, permitió definir los principales aspectos que necesitaban ser analizados y evaluados en su interior, para promover un mejor clima organizacional que tenga efectos adecuados en torno al crecimiento de la satisfacción de los integrantes, en la comodidad y en el entusiasmo que experimentan diariamente al realizar sus funciones.

Es importante aclarar que las características particulares de las funciones que deben desempeñar los empleados, quienes trabajan rodeados de niños y niñas, y que mediante su trabajo en el aula se convierten en un apoyo clave para la formación personal y académica de los menores, ha permitido que los docentes se sientan muy motivados día a día por lo que hacen, independientemente de las estrategias que se diseñen y apliquen en la institución para mantener el entusiasmo y la buena actitud

El desempeño se podría incrementar considerablemente si en la institución se generan procesos útiles para mejorar el clima organizacional, los cuales se deben centrar en dos estrategias principales: fortalecer la integración del grupo y potenciar la participación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Mejorar la integración y la participación, afirmaron los participantes, es vital para poder resolver los conflictos de manera más eficiente, para que haya una actitud más solidaria entre los docentes, para que se generen adecuados procesos de liderazgo y para mejorar el impacto de las actividades académicas y de los procesos organizacionales.

También es importante generar reuniones continuas en la institución, en las que se discutan asuntos de tipo pedagógico y académico, y en las que todos los docentes tengan la oportunidad de expresar sus ideas y sugerencias a las directivas, creando vínculos más directos y fluidos entre empleados y líderes, lo cual permitirá que haya un mejor clima organizacional y que se genere una mayor calidad en los procesos y funciones educativas de la institución. El objetivo de las reuniones debe ser, además, el de proponer estrategias conjuntas que permitan mejorar el ambiente laboral, la satisfacción y las relaciones interpersonales. Por último, a estas estrategias es preciso aplicarles un proceso de evaluación y seguimiento, con el fin de definir a tiempo acciones correctivas que orienten la labor y la aplicación efectiva de principios y valores en la institución, como el respeto, la solidaridad y la tolerancia.

La estrategia de gestión de mejora del clima organizacional, que presenta las funciones, lineamientos, y fases de resolución de conflictos, debe ser complementado con el desarrollo de actividades de integración, reuniones periódicas entre los docentes y autoevaluaciones continuas por parte del equipo de trabajo, en las cuales se pueda determinar la importancia y la pertinencia de las estrategias y acciones utilizadas para mejorar temas referentes a la motivación, a las relaciones interpersonales, al reconocimiento de las labores destacadas y a los procesos de liderazgo. Por lo tanto, la correcta aplicación del instrumento, y su complemento con estrategias eficientes a las que se les aplique un proceso de seguimiento, es vital para promover un clima organizacional cada vez más favorable en la institución, que incida positivamente en el bienestar de los empleados,

en la calidad del servicio prestado a los estudiantes, y en el desarrollo académico de la institución.

Zans, A. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, Unan – Managua* (Tesis de pregrado), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Matagalpa, Conlcuye:

- El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo.
- Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.
- Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

### **2.1.2. NIVEL NACIONAL**

Gomez, F. (2013). *El clima organizacional y su relación con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de- Huancavelica* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Concluye:

- Efectuada la investigación se concluye que el clima organizacional como forma de analizar, la percepción que tiene el personal acerca del entorno laboral, incidirán en el



desempeño laboral favorable para el logro de un clima sólido y agradable.

- El personal no percibe la imagen de un jefe participativo en la mayoría de gerencias por lo que implica en el desempeño del personal, eficiencia, productividad y calidad de servicios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica
- El no tener conocimiento real de la estructura organizacional en cuanto a las nuevas técnicas implementadas, conocimiento de las metas del área de trabajo y sistemas de trámite, resultará en el desarrollo negativo de la institución
- Al analizar las diez dimensiones del instrumento de investigación y contrastarlo con la hipótesis general, se concluye en un porcentaje mínimo en la motivación, participación, trabajo en equipo, comunicación y apoyo, lo cual influye internamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica
- El contenido de trabajo en la organización es mantener un trabajo que permita al personal tener una gran satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia se puede desarrollar si se tiene un conocimiento real de la estructura organizacional, pero los empleados en gran porcentaje no posee conocimiento del manual de procedimientos, tupa y reglamentos de la institución.
- El personal requiere supervisión permanente para cumplir con sus responsabilidades consideran la retribución, ascenso y distribución como un factor para cumplir con sus deberes con la responsabilidad correspondiente.
- Inexistencia de comunicación efectiva y calidad de interacciones entre las gerencias para el logro de objetivos, presencia de rivalidad entre contratados y nombrados, en cuanto a la oportunidad de ascenso, cooperación, nivel afectivo y confianza entre compañeros de trabajo

Torres, E. & Zegarra, S. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno

(Tesis de pregrado) Universidad Nacional del Altiplano, Puno.  
Concluye:

- Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe una relación directa positiva fuerte ( $r=0,828$ ) y significativa ( $t = 16,90$ ) entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno - 2014.
- Existe una relación directa positiva media o moderada ( $r=0,635$ ) y significativa ( $t=9,41$ ) entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014. Esto desprende que cuando se mantiene una comunicación buena va a permitir que los docentes intercambien estrategias y técnicas de enseñanza para obtener un buen desempeño laboral.
- Existe una relación directa positiva media o moderada ( $r=0,721$ ) significativa ( $t=11,91$ ) entre Condiciones Laborales y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.
- Existe una relación directa positiva fuerte ( $r=0,758$ ) significativa ( $t=13,29$ ) entre Involucramiento Laboral y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.
- Existe una relación directa positiva fuerte ( $r=0,829$ ) significativa ( $t=16,99$ ) entre Autorrealización y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.
- Existe una relación directa positiva media o moderada ( $r=0,636$ ) y significativa ( $t=9,43$ ) entre Supervisión y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno

-2014.

### **2.1.3. NIVEL LOCAL**

Pando, C. (2013). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Micro Red Aucayacu del distrito de José Crespo y Castillo (Tesis de pregrado) Universidad de Huánuco. Concluye:

- No fomentar trabajo en equipo entre los directivos y trabajadores de la Micro Red Aucayacu ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades administrativas, lo que incide finalmente en el desempeño y falta de compromiso.
- La falta de liderazgo de los directivos ocasiona inconformidad por parte de los trabajadores ya que impide la aportación de nuevas ideas.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- EL reconocimiento económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.
- En consenso los directivos y gerente manifiestan que un mejoramiento en el clima organizacional incidirá de manera positiva en el desempeño laboral.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores, la confidencialidad y el compromiso patrimonial, se encuentra en un nivel medio y no es el esperado para el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)**

#### **2.2.1.1. CONCEPTO**

El desarrollo del concepto de clima social, y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores; aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de Clima Organizacional y su

utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990)

También se refiere al grado positivo o negativo existente en el ambiente donde se desenvuelven un conjunto de individuos integrantes de una organización. Se relaciona con el nivel de motivación que presentan cada uno de los trabajadores. Asimismo da a conocer las características motivantes que forman parte del ambiente organizacional, los cuales se vinculan con el comportamiento y desempeño laboral de sus miembros.

El desarrollo de un buen clima organizacional permite el involucramiento pleno de cada uno de sus miembros, razón por la cual es considerado como la parte fundamental de toda organización.

Desde esta óptica Chiavenato (2000) dice que:

El clima organizacional está referido a la adaptación de los miembros de la organización al entorno donde actúan o laboran, los cuales obedecen no sólo a la satisfacción de las necesidades físico-personales y de seguridad, sino también a la exigencia de ser parte de un grupo social, necesidad de satisfacción emocional y de autorrealización personal y grupal.

Buscar cubrir las necesidades de los empleados de una organización, genera inconvenientes en su adaptación al interior de esta, sin embargo, esta se dará en un determinado momento. Ya que la adaptación depende de la predisposición mental y profesional del personal, los cuales difieren de un individuo a

otro. Una adecuada adaptación reduce la tensión, angustia, del trabajador, otorgándole una buena calidad laboral y salud emocional (Brow y Moberg, 1990).

Desde estos parámetros se perciben tres grandes peculiaridades que diferencian a las personas emocionalmente equilibradas:

- a) El individuo es capaz de sentirse bien asimismo, porque irradia una seguridad personal en lo que hace.
- b) El ser humano manifiesta actitudes positivas y de felicidad en su interrelación con los demás.
- c) El individuo es capaz de tomar decisiones acertadas para enfrentarse a los conflictos y exigencias que se presentan a lo largo de su vida; es decir es capaz de salir airoso de las situaciones complicadas a través de sus iniciativas propias que ejerce como ser humano.

El clima organizacional fue definido por vez primera en la década del 60, sin embargo aún existe divergencias y vacíos en torno a su verdadera definición. Se le ha definido de diversas formas: ambiente institucional, clima laboral, atmósfera organizacional, e inclusive hasta cultura organizacional. En ese sentido, en la actualidad, aún no hay un consenso definitivo sobre su verdadero rol e influencia dentro de los trabajadores de una organización.

De acuerdo a Brunet (2007), la mayoría de los investigadores, basan sus estudios del clima organizacional en la parte metodológica; dejando a un lado su verdadera concepción.

La definición del clima organizacional, ha sido determinado a través de los aportes importantes de las dos escuelas de pensamiento: La Gestalt y la Funcionalista.

La Escuela de la Gestalt, se ocupa en la percepción del ambiente en base a su forma, mientras que el pensamiento de la Escuela Funcionalista argumenta que el comportamiento del ser humano está condicionada del ambiente de su entorno, y que del antagonismo individual que ostentan, surge la adaptación del ser hacia ese mismo entorno.

Bajo esta premisa, Granel (1998) asevera que el comportamiento de las personas de una organización, no depende en gran medida de las estructuras y procesos que se dan al interior de su trabajo; sino generalmente de las percepciones internas que tiene el ser humano sobre cada uno de ellos.

Desde la perspectiva de esta concepción, está claro señalar que la forma como están distribuidas las estructuras del sistema organizacional de una entidad hace que se genere una forma de clima organizacional basadas en las percepciones de sus trabajadores.

Silva (2002), también indica que la definición del clima organizacional aún no es precisa, sin embargo, aproximándose a las ideas de muchos investigadores, señala que es un ambiente psicológico generado por el comportamiento de los miembros de la organización, las formas como se realiza la gestión y las políticas de dirección establecidas en la entidad.

El clima organizacional, es un elemento primordial en el interior de las organizaciones, las percepciones que tiene el trabajador de ella, depende mucho de las estructuras y procesos que se generan dentro de su medio (Martínez, 2003) Sin embargo, las formas de percepción del ambiente, también depende de muchos otros factores, como por ejemplo de la forma como se llevan a cabo y se realizan las diferentes actividades internas y

externas, así como también de las interacciones de cada uno de sus miembros. En consecuencia, el nivel del clima organizacional está basada plenamente de la interacción recíproca entre las características personales y las características organizacionales (Rodríguez, 2008).

Desde la perspectiva psicológica, la forma como se presenta el entorno, incide en el clima psicológico del trabajador; es decir, le otorgan sentido positivo o negativo a la unidad y dirección de la personalidad y comportamiento del hombre (Gómez, 2003). A simple vista es imposible observarlas completamente, pero son inferidas a través de las acciones, actitudes, comportamientos y niveles de personalidad que muestra el individuo.

Ahora bien las percepciones que tiene el individuo sobre el ambiente y entorno de trabajo, no solo pueden darse a nivel individual, sino también pueden ser compartidas en grupos (Robbins, 1998).

El clima organizacional es originada por una serie de factores: las formas de liderazgo, las acciones y prácticas de dirección institucional, distribución de la estructura organizacional, formas de comunicación, remuneraciones, promociones e incentivos y las relaciones interpersonales.

El clima organizacional está basado en la idea y apreciación consiente que tiene el trabajador acerca de la distribución y funcionamiento de la estructura del sistema organizacional de la entidad, las interrelaciones y acciones personales-grupales, las condiciones laborales, y un conjunto de experiencias, sensaciones, y pensamientos que tiene el trabajador sobre su empresa o institución. Estas percepciones tienen un efecto directo en el comportamiento y actitud del trabajador, porque de ello dependerá la eficiencia, la productividad, la calidad, la satisfacción y el desempeño laboral en la institución.

Werther y Davis (1996) aseveran que la naturaleza del entorno donde se desenvuelven laboralmente los trabajadores influye en el comportamiento y las emociones psicológicas de cada uno de ellos; los cuales son manifiestas en sus comportamientos y actitudes.

El clima organizacional surge de las interacciones del hombre con las condiciones ambientales de su trabajo, de los cuales surgen percepciones y expectativas individuales y grupales sobre la verdadera atmósfera que tiene. En consecuencia, del grado de percepción positiva o negativa que tiene el individuo del entorno de su trabajo dependerá en gran medida su comportamiento y rendimiento personal en relación a sus tareas laborales.

Bustos y Miranda (2001), a fin de determinar coherentemente la conceptualización de clima organizacional, indican lo siguiente:

- ❖ El clima organizacional está relacionada con las características particulares que tiene el entorno de trabajo de una determinada organización.
- ❖ Las peculiaridades del entorno de trabajo son percibidas por los trabajadores, los cuales pueden incidir en su rendimiento de manera positiva o negativa.
- ❖ El nivel del clima organizacional tiene repercusiones serias en las actitudes y comportamiento de los individuos, porque ellos son los actores directos de la organización.
- ❖ El Clima es una componente importante que se encuentra entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de los miembros de la entidad.

El clima organizacional permite a las empresas u organizaciones tener una mayor competitividad y productividad, siempre y



cuando esta sea adecuada a las necesidades de la empresa así como también a las necesidades de los recursos humanos. Un buen clima organizacional permite brindar a los usuarios un mejor servicio, los cuales son las consecuencias de las buenas medidas y estrategias internas adoptadas a nivel organizacional. Por ello, la evaluación permanente del clima organizacional y su posterior mejora permite detectar aspectos claves que están incidiendo de manera importante en el entorno laboral de la organización (Kreitner y Kinicki, 1996).

En ese sentido el clima organizacional es un conjunto de percepciones, interpretaciones y sensaciones parcialmente constantes que las personas adquieren en relación al ambiente de su organización (Carrillo, 2011). Los cuales tienen repercusiones directas en las conductas de los empleados. El nivel del clima organizacional diferenciará a una organización con respecto a otra organización, ya que cada uno cuenta con características particulares.

Para que exista un buen clima organizacional, es necesario que haya directivos y personas con capacidades de liderazgo. Los cuales, en base a sus talentos y habilidades gerenciales y de liderazgo, lograrán unificar a la organización, y llevarlos de manera participativa y consensuada a la consecución de sus metas y objetivos. Para ello debe primar la capacidad de gestión de los recursos humanos y financieros, donde la comunicación asertiva sea el eje motor de la organización, permitiendo a los trabajadores desarrollar sus talentos sin ninguna presión o condicionamiento adicional.

#### **2.2.1.2. CONCEPTOS DE LAS PALABRAS CLIMA Y ORGANIZACIONAL**

- a) EL CLIMA:** se refiere al conjunto de peculiaridades y particularidades que presentan el contexto y el entorno de

una determinada organización integrada por un conjunto de trabajadores. El carácter contextual del entorno donde laboran los individuos es percibida de manera total o parcial, los cuales ejercen influencia en el nivel de la atmósfera que presenta la organización.

Asimismo, Phegan (1998) dice que el clima está integrado por una variedad de eventos que rodean a los miembros de una organización y que condicionan la realización de una situación coyuntural. En consecuencia, el clima se define como un determinado ambiente social integrada por un conjunto de particularidades que lo diferencian de otras entidades, y que ejercen fuerza, condición y límites en el comportamiento de los individuos.

- b) ORGANIZACIONAL:** Gramaticalmente es un adjetivo calificativo que indica situaciones referidas a la organización de cualquier tipo. Está relacionado también con el término “organización”, el cual se refiere a una integridad social basado en el apiñamiento de un número indeterminado de individuos que perciben los mismos intereses, ideas, metas y objetivos. Desde esta óptica, la forma de la dinámica organizacional impregnada en una entidad permiten su buen desarrollo. Entonces, se puede indicar que el buen manejo organizacional será fundamental para describir la actuación de los variados componentes de la entidad, sus empleados, sus directivos, su articulación y su dinámica peculiar (Álvarez, 2008).

Es todo lo referido a la forma de organización particular de una entidad. En otros términos, es el ámbito donde las personas desarrollan sus responsabilidades y tareas laborales diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subalternos, la interrelación entre el personal de la empresa e incluso la relación

con proveedores y clientes, todas estas particularidades van determinando lo que hoy llamamos Clima Organizacional (Davis y Newstrom, 2003).

#### **2.2.1.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Quevedo (2003) menciona que Litwin y Stinger, lo que hicieron fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Estos autores formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través de que pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

En el artículo de conexión ESAN (2015) también presenta las alternativas para estudiar el clima organizacional; que destaca la técnica de Litwin y Stinger que está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

#### **2.2.1.4. Categorías/variables del modelo de Litwin y Stinger**

Quevedo (2003) menciona que; los autores proponen un marco teórico para estudiar el clima organizacional en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

### **1) Estructura**

Enfoca todo lo concerniente a reglas, medios y niveles jerárquicos internamente de una logística. La estructura de una empresa puede prohibir la idea que los ayudantes tienen sobre su medio de trabajo; también representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

### **2) Responsabilidad**

Conocida como 'empowerment', se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores o tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

### **3) Recompensa (Motivación)**

Percepción de los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. No sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales, que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

### **4) Desafío**

Se enfoca en el control de los empleados sobre el proceso de producción y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos formulados. Contribuye a formar un clima saludable de competitividad.

### **5) Relaciones (Ambiente Laboral)**

El respeto, la colaboración y el buen trato son factores determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo con buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

## **6) Cooperación**

La 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales; Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores

## **7) Estándares**

Es la percepción de los trabajadores sobre los parámetros en torno a los niveles de rendimiento. Las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

## **8) Conflictos**

La reacción ante una crisis, La forma en la que los gerentes enfrentan los problemas y manejan las discrepancias es la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

## **9) Identidad**

Trata sobre los sentimientos de pertenencia hacia la organización. Indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta

### **2.2.1.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Brancato & Juri, (2011) en su investigación mencionan los siguientes factores:

- Condiciones físicas
- Ambiente Laboral
- Motivación.
- Organización
- Igualdad

1. **Ambiente Laboral:** dentro del ambiente laboral tenemos las **relaciones**; esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, y con los resultados se obtiene, por ejemplo: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia, ya que, dentro de una empresa, la calidad en las relaciones humanas es percibida por los clientes; otro factor del ambiente es el **liderazgo**; que mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito
  
2. **Condiciones físicas;** las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, equipos, muebles, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

3. **Motivación: Dentro de la Motivación tenemos el Reconocimiento;** se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores. Por lo que estaría bien, trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente; otro factor de motivación es las **Remuneraciones;** el sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.
4. **Organización;** la organización hace referencia a, si existen o no, métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, como pueden ser los procesos productivos, así, como si se trabaja aisladamente o, la empresa promueve equipos de trabajo.
5. **Igualdad;** la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El

amiguismo y la falta de criterio, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

#### **2.2.1.6. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional, según Brunet (2007), se caracteriza por lo siguiente:

- Está referido a las características internas y externas del medio ambiente de la organización, dentro de los cuales se desempeñan los trabajadores
- Cada uno de las características existentes en el medio ambiente de la organización son percibidas directamente por los trabajadores, determinándose el verdadero nivel del clima organizacional dentro de la entidad.
- El clima organizacional genera cambios en el comportamiento y las actitudes del trabajador, los cuales son manifestadas de manera temporal, ya que estas se dan de acuerdo a las situaciones coyunturales existen ten en la institución.
- El clima organizacional, en concordancia con las estructuras, características organizacionales y los trabajadores que la integran, componen un sistema independiente altamente dinámico.
- El clima organizacional se determina generalmente por el comportamiento, actitud y personalidad de sus miembros; así como también por las expectativas que tienen, la cultura organizacional, el compromiso y las realidades sociológicas y sicológicas.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúen una misma tarea.



### 2.2.1.7. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los tipos de clima organizacional fueron determinados por Likert (1967), los cuales no deben de ser confundidas por las teorías de liderazgo, ya que cada uno de ellos constituyen una de las variables que explican el clima, mientras que los tipos de clima organizacional dan a conocer de manera referencial la verdadera naturaleza del clima y su rol fundamental en el desarrollo de la organización. Los tipos de clima organizacional establecidos por este autor son los siguientes:

- **CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA LA – AUTORITARISMO EXPLOTADOR:** La mayor parte de las decisiones son tomadas por los altos directivos, sin la intervención de los subordinados e implantados obligatoriamente.  
La alta dirección de la organización desconfía de la capacidad del empleado. Las decisiones son adoptadas desde la alta gerencia, y distribuidas de acuerdo a los rangos y cargos jerárquicos de los trabajadores. Asimismo existen condicionamientos que buscan desarrollar castigos y recompensas a los trabajadores, con la finalidad de motivarlos en el cumplimiento de sus funciones.
- **CLIMA DE TIPO AUTORITARIO: SISTEMA LL – AUTORITARISMO PATERNALISTA:** las decisiones son tomadas por los directivos de la alta dirección de la empresa y en algunos casos esporádicos con la participación de los subordinados. A veces se emplea los castigos como factor motivante para el buen desempeño.
- **CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA LLL – CONSULTIVO:** la alta dirección tiene confianza plena en sus empleados, es dinámica y fijada en objetivos.
- **CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO: SISTEMA LV – PARTICIPACIÓN EN GRUPO:** la toma de decisiones se hace a nivel de toda la organización, con participación plena de los

trabajadores. Existe un alto grado de motivación de los empleados por cumplir con sus responsabilidades para el logro de los objetivos.

#### **2.2.1.8. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A través del clima organizacional se puede captar directamente el sentido de la práctica de valores en el interior de la entidad, las actitudes de sus miembros y las creencias que tienen sobre su entorno (Silva (2002)). Dichas manifestaciones son algunos de los elementos causales del clima, por lo que es muy importante analizarlas y estudiarlas profundamente; es decir, su estudio consiente permite: hacer una evaluación pormenorizada del origen de los conflictos y divergencias, del estado de estrés de sus miembros y de la insatisfacción de cada uno de ellos, los cuales, sagazmente, pueden estar influenciando en las actitudes y comportamientos negativos hacia la organización; así también, permite a la organización evaluar los elementos negativos que las generan para tomar acciones de cambio, dirigidas con intervenciones prácticas pero constructivas; finalmente, permitirá prevenir futuros conflictos, haciendo que la organización se desarrolle con cierta seguridad.

La importancia del clima organizacional radica en que, al ser un conjunto de condiciones laborales, sociales y psicológicas presentes en una empresa o institución, influye directamente en el comportamiento, actitud, compromiso, motivación, satisfacción y desempeño de sus miembros (Cuellar, 2008).

Por esa razón es necesario que las entidades se preocupen más en la gestión eficiente de los recursos humanos, ya que de ello dependerá la buena marcha de la empresa, porque son el eje motor de la misma. Lógicamente que este impulso positivo depende también de la buena distribución de su sistema organizacional.

El trabajador, para explotar todo su talento, necesita contar con un ambiente adecuado, motivador y saludable. Por ello, si las organizaciones no cuentan con buen clima organizacional están condenados al camino del fracaso y la desaparición.

Goncalvez (1997) afirma que el clima organizacional es importante porque favorece a la confianza de los empleados en el ejercicio de sus funciones. Porque le otorga condiciones sociales, psicológicas, laborales estables a sus empleados en el ejercicio pleno de sus actividades y con un alto grado de compromiso y satisfacción.

El conocimiento del clima organizacional permitirá hacer una evaluación de las causas del estrés, insatisfacción, y bajo nivel laboral de los empleados, para luego tomar las medidas correspondientes. También permite reajustar las acciones de la gestión administrativa y de los recursos humanos, encaminándolos hacia rutas precisas y direccionadas. Asimismo, permite prever los problemas existentes y buscar los medios adecuados.

Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. En cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión (Flores, 2000).

El clima organizacional representa la cultura organizacional, el comportamiento, las creencias, las motivaciones, el compromiso, la comunicación y las formas de interrelación de una determinada entidad; cuyas características y peculiaridades presentes en el entorno, forman parte de los componentes del clima que se vive dentro del contexto de la organización. En ese sentido, es fundamental y necesario para los directivos, gerentes y administradores contar con las capacidades y habilidades para realizar un diagnóstico y análisis del clima interno y externo. Por

ello se debe tener en cuenta las siguientes razones:

- Hacer una evaluación permanente del germen o raíz de los problemas o conflictos, de la tensión, de la ansiedad, de la insatisfacción que generan una atmósfera negativa en la organización y actitudes perniciosas y nocivas en el comportamiento de los empleados.
- Realizar planes estratégicos consensuados con el fin de generar cambios fijos y alcanzables, donde el administrador y los trabajadores cuenten con un camino y rumbo fijo para sus acciones en el logro de los objetivos.
- Contribuir al cumplimiento de los planes estratégicos de la organización, diagnosticando y previniendo en el trayecto los problemas que pudieran aparecer.

El clima le otorga identidad a la institución y determinan la figura o efigie que la organización proyecta a los trabajadores y a otras organizaciones de su entorno. En consecuencia el directivo o gerente debe tener conocimiento cabal de la personalidad de la organización para realizar objetivamente planes y programas de intervención para su respectivo mejoramiento (Cuellar, 2008).

## **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL. (Variable Dependiente)**

### **2.2.2.1. CONCEPTO:**

Uno de los conceptos principales de la evaluación del desempeño es conocer la forma en la que los colaboradores se están desempeñando en su puesto de trabajo, así como lo define Chiavenato (2011) diciendo que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo un colaborador se desempeña en su área de trabajo y de cómo este explota sus virtudes.

Robbins y Judge (2013) sustentaron que en el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que

los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: Desempeño de la tarea. Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Civismo. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. Falta de productividad. Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, danos a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los

compañeros y ausentarse con frecuencia. La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

Sikula (1989), determina que el desempeño vendría a ser la atribución de un valor que se da a cada actuación del empleado, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

Koontz (1990), precisa que los objetivos fijados por la alta gerencia para llevar a cabo los planes y alcanzar su propósito para medir y dar corrección de actividades de los subordinados.

#### **2.2.2.2. Evaluación de desempeño**

Harper y Lynch (1992), determinan que la evaluación de desempeño se elabora sobre objetivos planteados, asimismo sobre responsabilidades asumidas y características personales.

En ese orden, plantean los autores que es una técnica o procedimiento que intenta estimar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una Organización.

Cuesta Santos (1999), define a la evaluación del desempeño como un procedimiento que valora el aspecto más ordenado y objetivo posible, la productividad de los empleados en la institución. Se llevará a cabo sobre la base del trabajo desarrollado, las responsabilidades asumidas, los objetivos fijados y características personales.

Al respecto, Chiavenato (2000), plantea evaluar el desempeño de los empleados a través de factores previamente definidos y valorados. Siendo factores actitudinales; la responsabilidad, disciplina, iniciativa, cooperativa, habilidad de seguridad, actitud, discreción, interés, presentación personal, capacidad de realización, creatividad y los factores operativos; calidad, trabajo en equipo, conocimiento en el trabajo, cantidad, liderazgo y exactitud.

Mondy y Noe (2005), define la evaluación del desempeño laboral como un sistema formal de revisión individual del personal como de equipos de trabajo. Siendo así, es fundamental la evaluación en equipos del desempeño cuando se encuentran en una institución. Sin embargo en la mayoría de empresas se centran en el enfoque de la evaluación de desempeño en el empleado individual

#### **2.2.2.3. Los beneficios de la evaluación del desempeño laboral son:**

- Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.
- Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.
- La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

#### **2.2.2.4. Evaluación de Desempeño Personal CAS en las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa (JEC)**

El Modelo de Servicio Educativo Jornada Escolar Completa considera que el director debe gestionar la institución educativa con liderazgo pedagógico; además, las IIEE focalizadas deben organizarse para cumplir con la ampliación horaria y la distribución de los recursos educativos.

Por ello, el Modelo de Servicio Educativo JEC considera la contratación de personal (Coordinador Administrativo y de Recursos Educativos, Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico, Psicólogo, Secretaria, Personal de apoyo educativo, vigilancia y mantenimiento) mediante Contratación Administrativa

de Servicios (CAS), de acuerdo a las características de la IIEE. En este sentido, corresponde a los directivos y equipo directivo (Coordinadores Pedagógicos y de Tutoría) evaluar el cumplimiento de las funciones y competencias del personal contratado. Conforme a la RSG N° 016-2017-MINEDU, se pone a su disposición **la Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral**. (MINEDU, 2017)

Según la Ficha de Evaluación de desempeño laboral se tomaron como dimensiones:

- a) Funciones
- b) Competencia: responsabilidad, pro actividad, comunicación
- c) Competencia: asertividad / empatía
- d) Competencia: iniciativa, trabajo en equipo, organización

#### **1. Con respecto a la dimensión funciones, tenemos:**

- a) Apoyar a la labor del profesor en la conducción de actividades específicas y generales de la institución educativa (formaciones, actos cívicos, y otras celebraciones educativas, así como en los recreos) de manera permanente.

##### **Indicadores:**

- Brinda de manera programada el apoyo que requieren los profesores para la conducción de actividades generales y específicas a su cargo (formaciones, actos cívicos y otras celebraciones educativas).
  - Monitorea durante el recreo y de manera permanente el uso de los espacios pedagógicos, promoviendo su cuidado y conservación.
- b) Informar oportunamente a los directivos sobre la inasistencia de estudiantes y a los estudiantes sobre la ausencia de algún docente en la IE.



**Indicadores:**

- Registra e informa oportunamente al docente tutor y a los directivos la inasistencia de estudiantes.
  - Registra y comunica a los estudiantes la ausencia de profesores.
- c) Registrar incidencias diarias de los estudiantes y de los actores de la comunidad educativa, previniendo discriminación y violencia en la escuela.

**Indicador**

- Registra en un cuaderno las incidencias diarias de estudiantes y actores de la comunidad educativa a fin de prevenir la discriminación y la violencia en la IE.
- d) Desarrollar estrategias de diálogo permanente con los estudiantes, profesores y profesores tutores.

**Indicadores:**

- Desarrolla de manera permanente diferentes estrategias de diálogo con estudiantes, profesores y profesores tutores para mejorar la comunicación y el clima institucional.
  - Coordina con el Director y Comité de Tutoría y Orientación Educativa, y con los padres de familia la solución de los problemas sobre conducta y puntualidad de los estudiantes a su cargo.
- e) Orientar a los estudiantes sobre actividades pedagógicas correspondientes a cada día y los acuerdos y compromisos relacionados a la convivencia democrática en el aula y en la IE.

**Indicadores:**

- Orienta a los estudiantes sobre actividades pedagógicas diarias que registra oportunamente.

- Orienta a estudiantes sobre el cumplimiento de las normas, acuerdos y compromisos relacionados con la convivencia democrática en el aula y en la IE
- f) Monitorear el ingreso y salida de estudiantes de la IE, faltas, tardanzas, permisos y el registro de la agenda escolar.

**Indicadores:**

- Registra ingreso y salida del estudiantes a la IE, sus faltas, tardanzas y permisos.
  - Monitorea el uso correcto de la agenda escolar del estudiante, manteniendo actualizada la comunicación con el padre y la madre del estudiante.
- g) Velar el ingreso oportuno de los estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje en horas programadas.

**Indicadores:**

Realiza acciones que garantizan el ingreso oportuno de estudiantes a sus aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de aprendizaje.

Efectua rondas periódicas en los diversos ambientes de la IE a fin de velar por el cumplimiento de las normas de convivencia escolar y de ser necesario fuera de la IE.

- h) Velar por el mantenimiento y conservación de la infraestructura, equipamiento y mobiliario escolar.

**Indicadores:**

Realiza acciones que garanticen la conservación y mantenimiento de la infraestructura (local, mobiliario, equipo de cómputo, material educativo u otros).

**2. Con respecto a la dimensión competencia: responsabilidad, pro actividad, comunicación**

**Indicadores conductuales**

- Cumple y promueve el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para su área de trabajo e institución educativa.

- Es puntual, se presenta a la hora que corresponde, mostrando disponibilidad y atención oportuna a lo requerido en su área de trabajo.
- Realiza sus actividades con empeño, dedicación y diligencia, cumpliendo con los plazos establecidos.
- Es puntual, se presenta a su puesto de trabajo a la hora que corresponde, mostrando oportuna disponibilidad.

### **3. Con respecto a la dimensión competencia: asertividad / empatía**

#### **Indicadores conductuales**

- Motiva a sus pares y al personal de la IE a realizar con eficiencia sus funciones, generando confianza e identidad institucional.
- Escucha a los demás entendiendo sus puntos de vista, evitando ideas preconcebidas o prejuicios que dificulten la interacción.

### **4. Con respecto a la dimensión Competencia: iniciativa, trabajo en equipo, organización.**

#### **Indicadores conductuales**

- Participa y conforma equipos de trabajo eficientes y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.
- Colabora activa y respetuosamente en los procesos y actividades institucionales, previstas en el PAT.
- Es promotor de ideas innovadoras y elabora planes de contingencia, novedosas y originales, adelantándose a los acontecimientos que puedan ocurrir.
- Facilita información de su competencia, en forma inmediata y actualizada, cuando se la requiera.

#### **2.2.2.5. RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 030-2019-MINEDU**

Aprueban la Norma Técnica denominada "Norma para la contratación administrativa de servicios del personal de las intervenciones y acciones pedagógicas, en el marco de los Programas Presupuestales 0090, 0091, 0106 y 0107, para el año 2019"

VISTOS, el Expediente N° 007318-2019, los Informes N° 00004 - 2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR, N° 007 - 2019 -MINEDU/VMGP/DIGEBR-PELA, N° 009-2019- MINEDU/VMGP-DIGEBR-PELA, N° 012-2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR-PELA de la Dirección General de Educación Básica Regular, el Informe N° 00150-2019-MINEDU/SG-OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica, y;

#### **CONSIDERANDO**

Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general de Estado;

Que, el literal h) del artículo 80 de la precitada Ley señala que es función del Ministerio de Educación definir las políticas sectoriales del personal, programas de mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del sector e implementar la Carrera Pública Magisterial;

Que, el numeral 32.1 del artículo 32 de la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019, autoriza al Ministerio de Educación a efectuar modificaciones presupuestarias en el nivel institucional a favor de los Gobiernos Regionales, hasta por el monto de S/ 248 682 587,00 (DOSCIENTOS CUARENTA Y OCHO MILLONES SEISCIENTOS OCHENTA Y DOS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y SIETE Y 00/100 SOLES) mediante

decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, y el Ministro de Educación a propuesta de este último, para financiar las intervenciones y acciones pedagógicas a cargo de los gobiernos regionales; asimismo, el numeral 32.3 del referido artículo, establece que el Ministerio de Educación aprueba, según corresponda, las disposiciones que resulten necesarias para la aplicación de las referidas intervenciones y acciones pedagógicas;

Que, mediante Informe N° 00004-2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR, la Dirección General de Educación Básica Regular remitió al Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica el Informe N° 007-2019-MINEDU-VMGP-DIGEBR-PELA, el mismo que fue complementado con los Informes N° 009-2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR-PELA y N° 012-2019-MINEDU/VMGP-DIGEBR-PELA, con los cuales sustenta la necesidad de aprobar la norma para la Contratación Administrativa de Servicios del personal de las intervenciones y acciones pedagógicas, en el marco de los Programas Presupuestales 0090, 0091, 0106, 0107, para el año 2019; señalando que han participado en la elaboración de la propuesta normativa las unidades orgánicas del Ministerio de Educación involucradas con las referidas intervenciones y acciones pedagógicas, cuyos puestos serán contratados en el marco de los Programas Presupuestales antes señalados;

Que, la referida norma tiene por objetivo, orientar la adecuada y oportuna implementación del proceso de contratación administrativa de servicios; brindar los perfiles y características de los puestos que serán contratados en dicho proceso; y coadyuvar a garantizar que la selección del personal que prestará servicios bajo dicho régimen, se desarrolle de manera transparente y en igualdad de oportunidades;

Que, de acuerdo al literal a) del numeral 1.1 del artículo 1 de la Resolución Ministerial N° 735-2018-MINEDU, se delega en la

Viceministra de Gestión Pedagógica del Ministerio de Educación, entre otras facultades y atribuciones, la de emitir y aprobar los actos resolutivos que aprueban, modifican o dejan sin efecto los Documentos Normativos del Ministerio de Educación en el ámbito de su competencia conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación;

Con el visado del Despacho Viceministerial de Gestión Institucional; de la Secretaría de Planificación Estratégica; de la Dirección General de Educación Básica Regular; de la Dirección General de Servicios Educativos Especializados; de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural; de la Dirección General de Desarrollo Docente; de la Dirección General de Gestión Descentralizada; de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar; y de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificada por la Ley N° 26510; la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU; y en virtud a las facultades delegadas mediante Resolución Ministerial N° 735-2018-MINEDU y su modificatoria;

#### SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la Norma Técnica denominada "Norma para la contratación administrativa de servicios del personal de las intervenciones y acciones pedagógicas, en el marco de los Programas Presupuestales 0090, 0091, 0106 y 0107, para el año 2019", la misma que como anexo forma parte de la presente resolución.

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente resolución y su anexo, en el Sistema de Información Jurídica de Educación (SIJE), ubicado en el portal institucional del Ministerio de Educación ([www.gob.pe/minedu](http://www.gob.pe/minedu)), el mismo día de la publicación de la presente resolución en el Diario Oficial "El Peruano".

### **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

1. **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.
2. **Relaciones Interpersonales:** Interviene la comunicación y es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.
3. **Ambiente Laboral:** El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Este puede

ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

4. Compromiso Organizacional: Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.
5. Motivación Económica: Concerniente al grado en que el trabajo remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
6. Eficiencia: Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.
7. Eficacia: Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.
8. Nivel de Comunicación: Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.
9. Rendimiento: Comprende los objetivos y metas logradas, de acuerdo a las actividades y recursos utilizados por el trabajador en la empresa.



10. Incentivo: Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

### **2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- Existe relación significativa entre el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019
- Existe relación significativa entre las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019
- Existe relación significativa entre la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

## **2.5. VARIABLES**

### **2.4.3. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Clima Organizacional

### **2.4.4. VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño laboral

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
CLIMA ORGANIZACIONAL (VI)	Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Nivel de Comunicación</li> <li>• Nivel Liderazgo.</li> </ul>	1. ¿Usted trabaja en equipo, con su jefe y compañeros de labores? 2. ¿El ambiente que se respira en esta organización es adecuado? 3. ¿Existe cooperación entre los empleados para el cumplimiento y desarrollo de las metas? 4. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo? 5. ¿Existe liderazgo de los jefes en la institución?
	Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Adecuación de las condiciones de trabajo.</li> <li>• Nivel de Equipos.</li> </ul>	6. ¿Cree Usted que las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente? 7. ¿Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo? 8. ¿Considera usted la necesidad de contar con equipos de última tecnología para realizar el trabajo?

	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo laboral.</li> <li>• Equidad en las remuneraciones.</li> <li>• Beneficios de Ley.</li> <li>• Modalidad de contrato.</li> </ul>	<p>9. ¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?</p> <p>10. ¿Considera Usted, que su trabajo está bien remunerado?</p> <p>11. ¿Considera usted que se cumple con los beneficios sociales de los trabajadores?</p> <p>12. ¿Está conforme con el tipo de contrato que le ofrecen en el trabajo?</p>
Desempeño Laboral (VD)	Funciones	<p>Apoyar</p> <p>Promover</p> <p>Coordinar</p> <p>Brindar asistencia</p>	<p>13. Brinda de manera programada el apoyo que requiere los profesores para la conducción de actividades generales y específicas.</p> <p>14. Se promueve y difunde estrategias institucionales de convivencia democrática e interculturalidad.</p> <p>15. Se coordina y elabora un plan de trabajo sobre las actividades a realizar, relacionadas a las necesidades de los estudiantes</p> <p>16. Brinda asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de</p>

			ayuda ya sea ayuda técnica o personal.
	Competencia: responsabilidad, pro actividad, comunicación	Indicadores conductuales.	<p>17. Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las suyas.</p> <p>18. Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa</p> <p>19. Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.</p>
	Competencia: asertividad / empatía	Indicadores conductuales.	<p>20. Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa</p> <p>21. Asume sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a los requerido en su ámbito laboral</p>

			22. Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y la realiza esforzándose por superar las expectativas
	Competencia: iniciativa, trabajo en equipo, organización	Indicadores conductuales.	<p>23. Participa en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.</p> <p>24. Se promueve la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados</p>

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo aplicada.

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación; en este caso de la investigación se utilizan teorías de clima organizacional y Desempeño Laboral (Martínez, 2004)

##### 3.1.1. ENFOQUE

Esta investigación es de enfoque **cuantitativo**,

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento; en este caso de la investigación sobre la variable Clima Organizacional en la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco y así poder ver la relación que tiene en cuanto al desempeño laboral, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, 2010)

##### 3.1.2. ALCANCE O NIVEL

Esta investigación es de alcance o nivel Descriptivo Correlacional.

**Descriptivo:** por lo que busca del estudio medir su variable, para describirlos

**Correlacional:** su propósito es medir la relación que exista entre el contexto de las dos variables en particular.

Sostiene que los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales y esta proporciona información para llevar a cabo estudios que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Estas investigaciones descriptivas ayudan a analizar cómo se manifiesta las variables de clima organizacional y el desempeño laboral en la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco; esto es con la finalidad de ver la correlación de las variables de la investigación. (Hernández, 2010)

### 3.1.3. DISEÑO

La presente investigación es de diseño No Experimental de corte transversal correlacional.

El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL, porque se es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernandez F. B., 2010)

Su propósito es describir el tema de investigación y analizar su incidencia de interrelación en el tiempo establecido, por lo mismo describirá las variables del clima organizacional y desempeño laboral

$$X \text{ -----} r \text{ -----} Y$$

Dónde:

- X es "Clima Organizacional".
- Y es "Desempeño Laboral".

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. Población

La población en estudio está conformado por todos los trabajadores administrativos de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa

I.E RICARDO FLOREZ GUTIERREZ DE TOMAYKICHWA  
DIRECTORIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO 2018 - SECUNDARIA

	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	JORNADA LABORAL	CONDICION LABORAL
1	AGÜERO RAFAELO, JHENSS JOHAN	CARE	48	CONTRATADO
2	LUGO SAVEDRA, JANETH SONIA	CIST.	48	CONTRATADO
3	MENDOZA ORIZANO, JUAN	VIGIL.	48	CONTRATADO
4	ORTEGA RAMOAS, ROGELIO	AUX.EDU	48	CONTRATADO
5	RICARDO BARRETO, RODHY LEONARDO	PSICOL.	48	CONTRATADO
6	POZO ESTRADA, GADE CECILIA	AP. EDU.	40	CONTRATADA
7	ORVEZO BRAVO, JOHAN	VIGILANTE	40	CONTRATADO
8	PAGAN SALDIVAR, TITO GIOVANI	VIGILANTE	40	CONTRATADO
9	BARRETO HILARIO, GUILLERMO	PERS.MANT.	40	CONTRATADO
10	REYES AGUILAR, LUIS ALBERTO	AUX.EDU	30	NOMBRADO
11	HIDALGO SALAZAR WILFREDO JULIO	AUX.Laboratorio	40	NOMBRADO
12	HUATUCO TRUJILLO, LUCY MARGOT	BIBLIOTECARIA	40	NOMBRADO
13	SANCHEZ BLACIDO, LIDA AMELIA	SECRETARIA	40	NOMBRADO
14	BRAVO FRETTEL, ELMER WILLIAMS	PERSONAL.MANTENIMIENTO	40	NOMBRADO
	TOTAL	14		

Fuente: Directorio del Personal

Elaboración: El Investigador

#### 3.2.2. Muestra

Considerando que la población es pequeña y asequible se va trabajar con el total de la población que está conformado por todos los trabajadores administrativos de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa.

$$N = n \quad n = 14$$



### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, con respecto a la variable independiente (clima organizacional) se hará uso de la técnica de **la encuesta con un instrumento que es el cuestionario** que consta de 12 preguntas.
- b) Con respecto a la variable dependiente (Desempeño laboral) se adecua la ficha de evaluación docente a un cuestionario de 12 preguntas.
- c) También Se utilizara la técnica de la observación, con un instrumento que es una ficha de observación, para evaluar las condiciones físicas

Todos estos instrumentos aplicados al personal administrativo de la I.E "Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa que son un total de 14 trabajadores

### 3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

<b>Técnicas</b>	<b>Uso</b>
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a empresarios.
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1: Ambiente Laboral

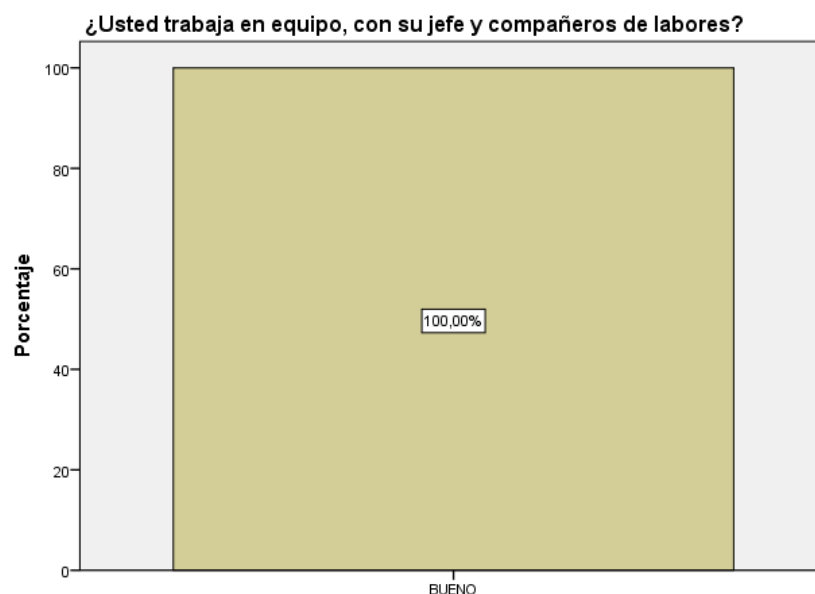
Tabla N° 1

¿Usted trabaja en equipo, con su jefe y compañeros de labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	14	100,0	100,0	100,0

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 01

Gráfico N° 1

#### Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores consideran que trabajan en equipo con su jefe y compañeros de labores; por tanto podemos decir que la participación en el desarrollo de las labores es igual por parte de los trabajadores y el jefe de la Institución

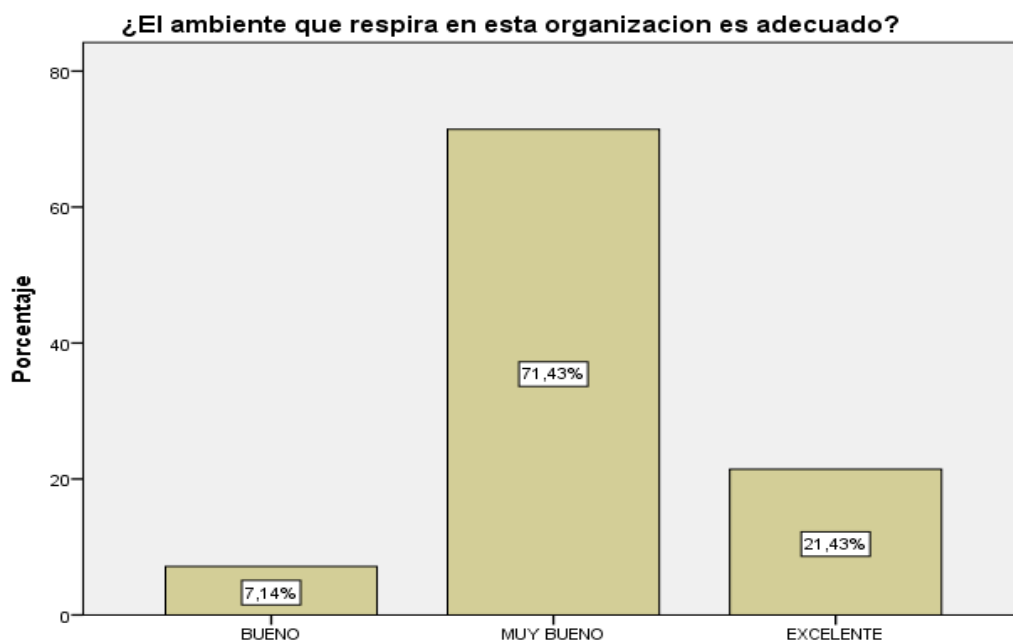
**Tabla N° 2**

**¿El ambiente que respira en esta organización es adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	1	7,1	7,1	7,1
	MUY BUENO	10	71,4	71,4	78,6
	EXCELENTE	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 02

**Gráfico N° 2**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 71.43% de los trabajadores considera muy bueno el ambiente que respira en esta organización, el 21.43% lo considera excelente y el 7.14% considera bueno; por tanto, podemos decir que el ambiente en la organización es bueno y permite el desarrollo adecuado de las labores del personal administrativo.

**Tabla N° 3**

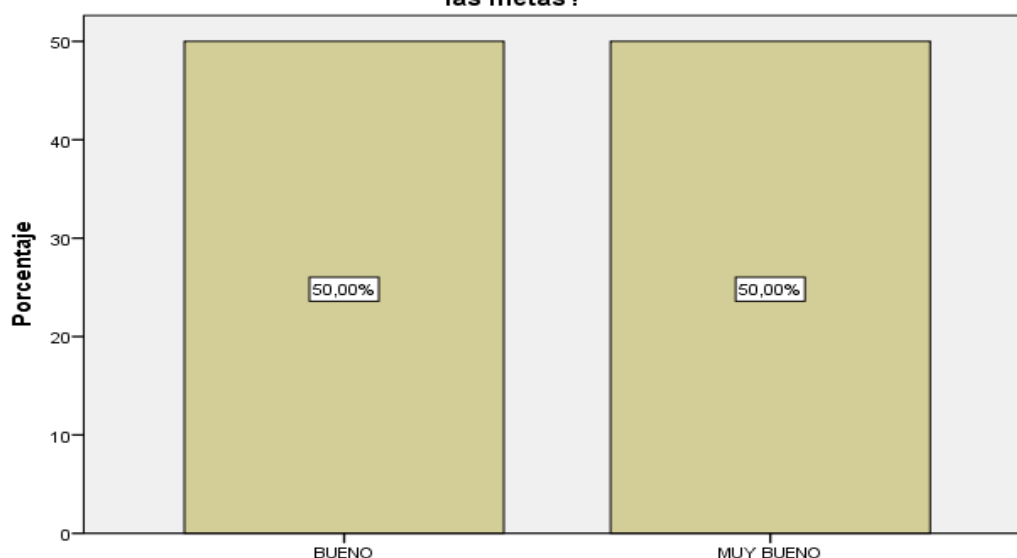
**¿Existe cooperación entre los empleados para el cumplimiento y desarrollo de las metas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	7	50,0	50,0	50,0
	MUY BUENO	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**¿Existe cooperacion entre los empleados para el cumplimiento y desarrollo de las metas?**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 03

**Gráfico N° 3**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 50.00% de los trabajadores considera muy buena la cooperación, para el cumplimiento y desarrollo de las metas, el 50.00% lo considera bueno; por tanto, podemos decir que la cooperación entre los trabajadores, para el cumplimiento y desarrollo de las metas es muy buena ya que cuanto más cooperación tengan, el alcance de las metas serán en menos tiempo y con mayor efectividad.

**Tabla N° 4**

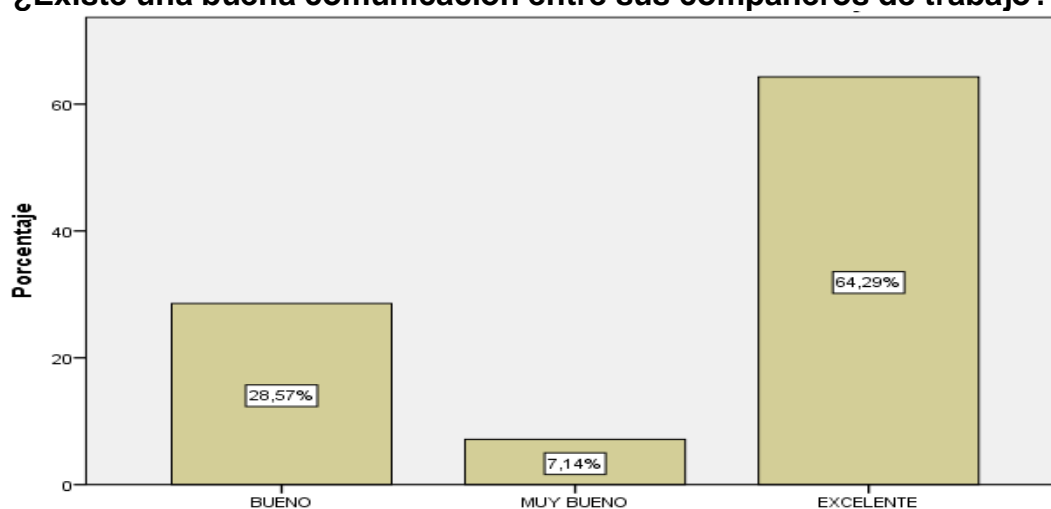
**¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	4	28,6	28,6	28,6
	MUY BUENO	1	7,1	7,1	35,7
	EXCELENTE	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 04

**Gráfico N° 4**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 64.29% de los trabajadores considera excelente la existencia de una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo como también con su jefe inmediato tiene una adecuada comunicación con los trabajadores, el 7.14% lo considera muy bueno y el 28.57% considera bueno; por tanto podemos decir que la comunicación de los trabajadores es excelente el cual facilita un buen clima laboral sin conflictos.

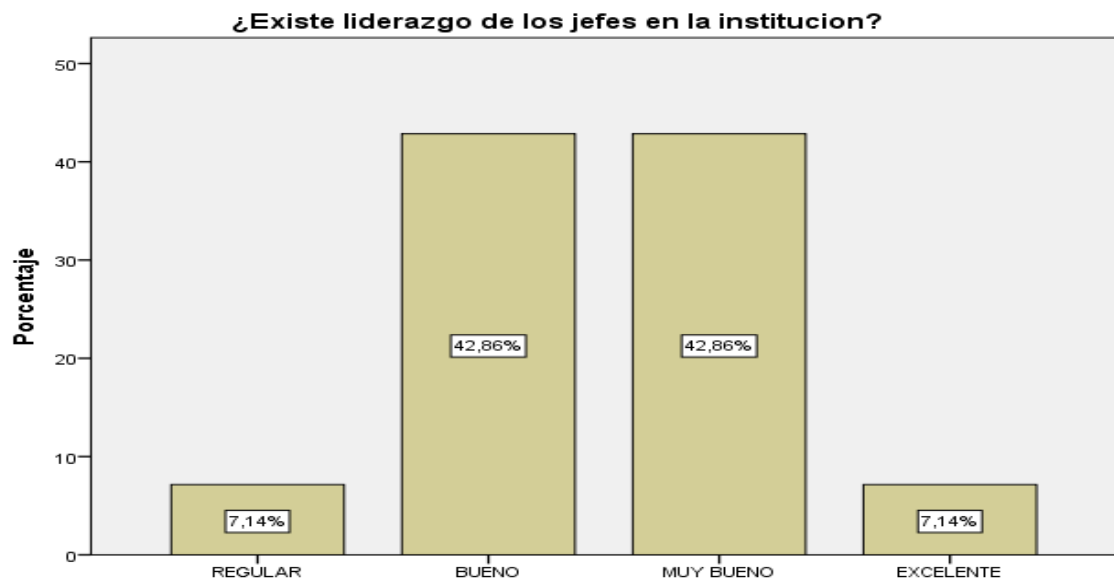
**Tabla N° 5**

**¿Existe liderazgo de los jefes en la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	7,1	7,1	7,1
	BUENO	6	42,9	42,9	50,0
	MUY BUENO	6	42,9	42,9	92,9
	EXCELENTE	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 05

**Gráfico N° 5**

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 42.86% de los trabajadores considera muy bueno el liderazgo de los jefes en la institución, el 7.14% lo considera excelente y el 42.86% considera bueno; por tanto podemos decir que el liderazgo de los jefes en la institución para poder encaminar al cumplimiento de las metas es buena.

## Dimensión 2: Condiciones físicas

**Tabla N° 6**

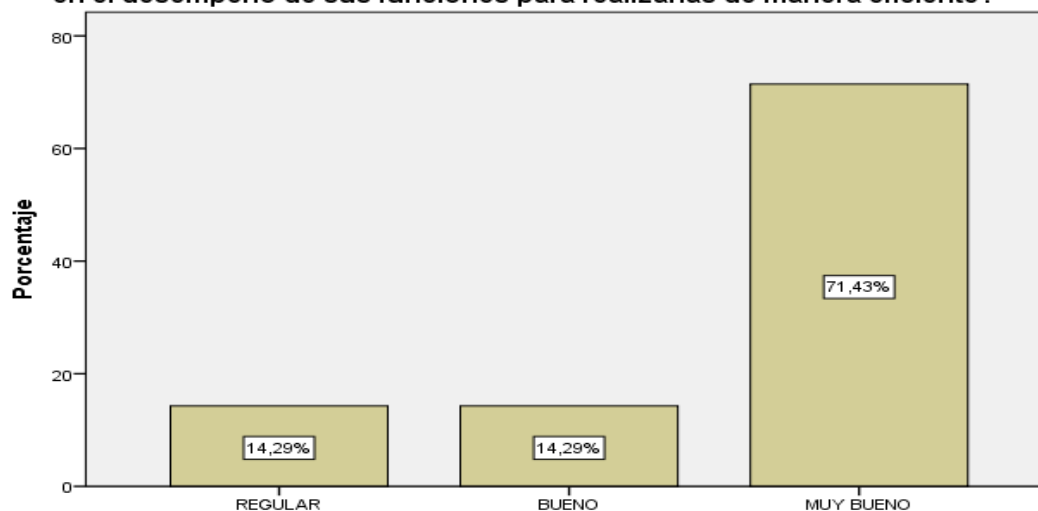
**¿Cree usted que las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	2	14,3	14,3	14,3
	BUENO	2	14,3	14,3	28,6
	MUY BUENO	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**¿Cree usted que las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente?**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 06

**Gráfico N° 6**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 71.43% de los trabajadores considera muy bueno las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico y si afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente, el 14.29% considera bueno y el 14.29% considera regular; por tanto podemos decir que las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente.

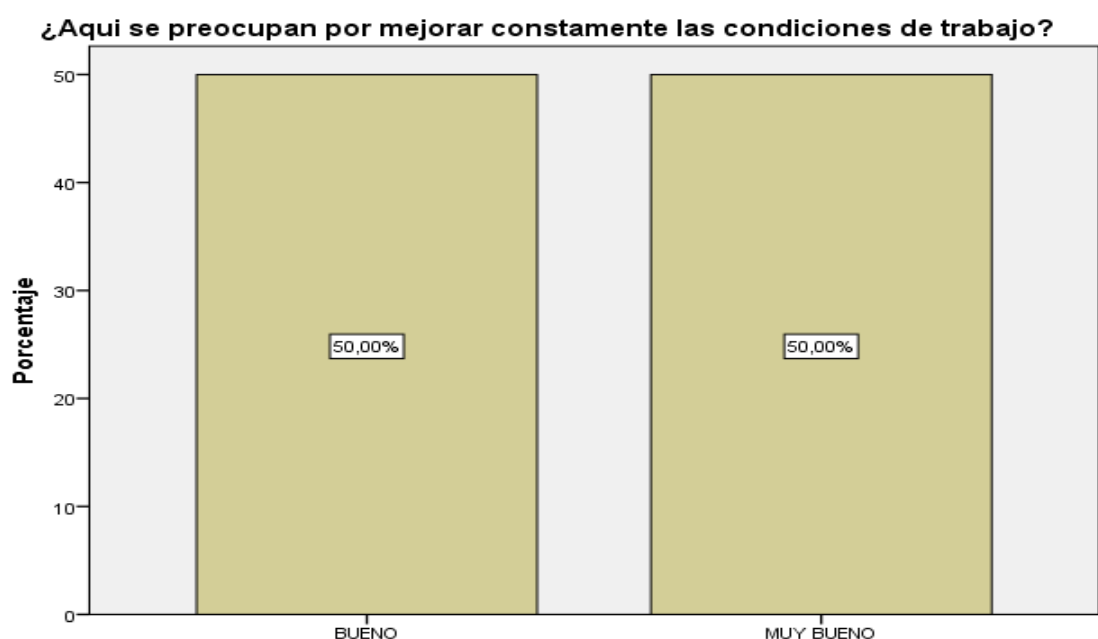
**Tabla N° 7**

**¿Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	7	50,0	50,0	50,0
	MUY BUENO	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 07

**Gráfico N° 7**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 50.00% de los trabajadores considera muy bueno que se preocupen por mejorar constantemente las condiciones de trabajo, el 50.00% considera bueno; por tanto, podemos decir que se preocupan por la mejora constante las condiciones de trabajo y de esta manera crean un mejor ambiente para todos.



**Tabla N° 8**

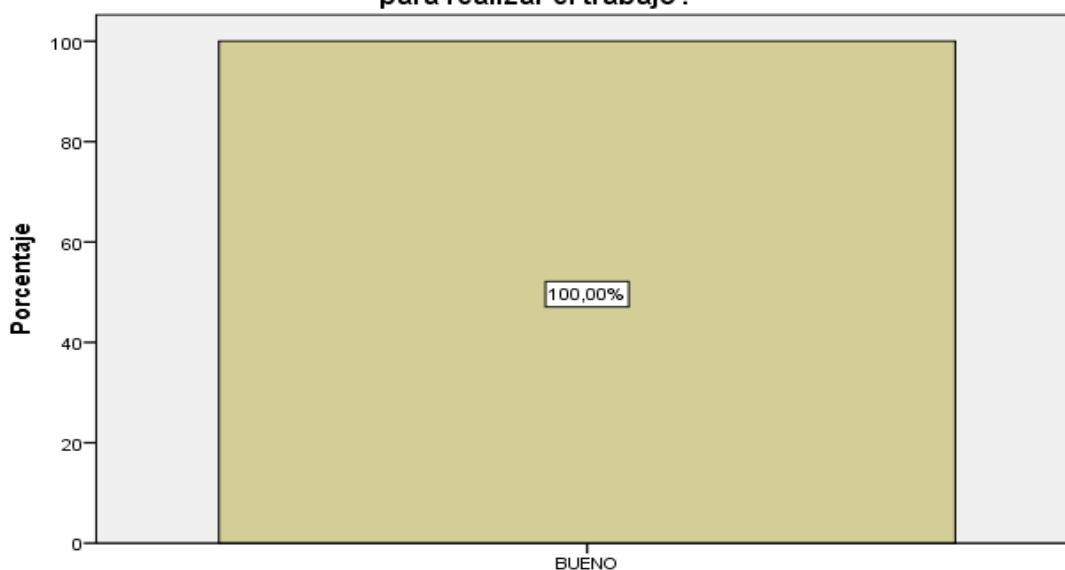
**¿Considera usted la necesidad de contar con equipos de última tecnología para realizar el trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	14	100,0	100,0	100,0

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**¿Considera usted la necesidad de de contar con equipos de ultima tecnologia para realizar el trabajo?**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 08

**Gráfico N° 8**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos, todos los trabajadores administrativos mencionaron la necesidad de contar con equipos de última tecnología para realizar el trabajo, por ello podemos decir que los equipos inciden fuertemente en el desempeño de sus labores y de ello dependerá el cumplimiento adecuado de sus funciones.

### Dimensión 3: Motivación

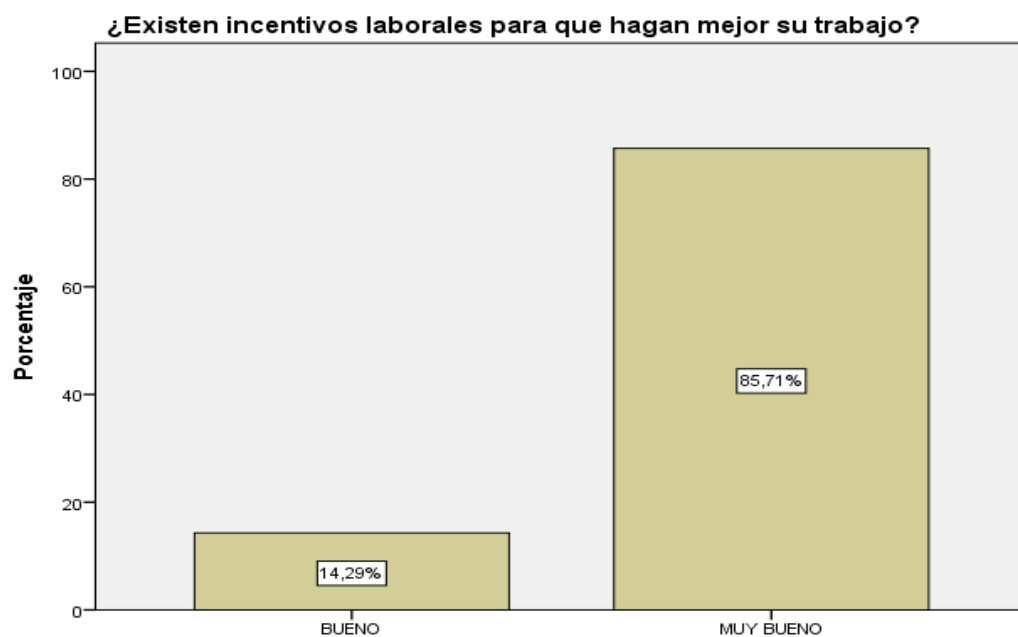
Tabla N° 9

¿Existen incentivos laborales para que hagan mejor su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	2	14,3	14,3	14,3
	MUY BUENO	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 09

Gráfico N° 9

#### Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos el 85.71% de los trabajadores considera muy bueno la existencia de incentivos laborales para que hagan mejor su trabajo, el 14.29% considera bueno; por tanto podemos decir que los incentivos laborales son buenos para lograr un mejor desempeño de parte de los trabajadores en el cumplimiento de la metas propuestas por sus jefes en el tiempo determinado.

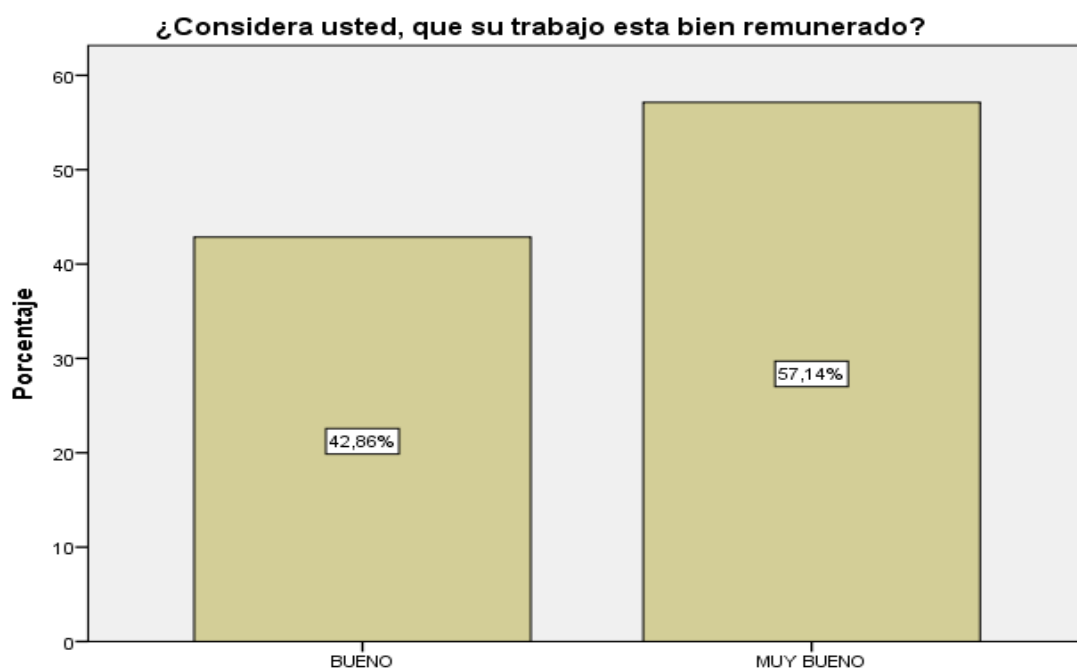
**Tabla N° 10**

**¿Considera usted, que su trabajo está bien remunerado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	6	42,9	42,9	42,9
	MUY BUENO	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente cuestionario

Elaboración: tabla N° 10

**Gráfico N° 10**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 57.14% de los trabajadores considera muy bueno la remuneración de su trabajo, el 42.86% considera bueno; por tanto podemos decir que los trabadores están de acuerdo con su remuneración mensual porque es una parte muy importante, para el buen desempeño laboral.

**Tabla N° 11**

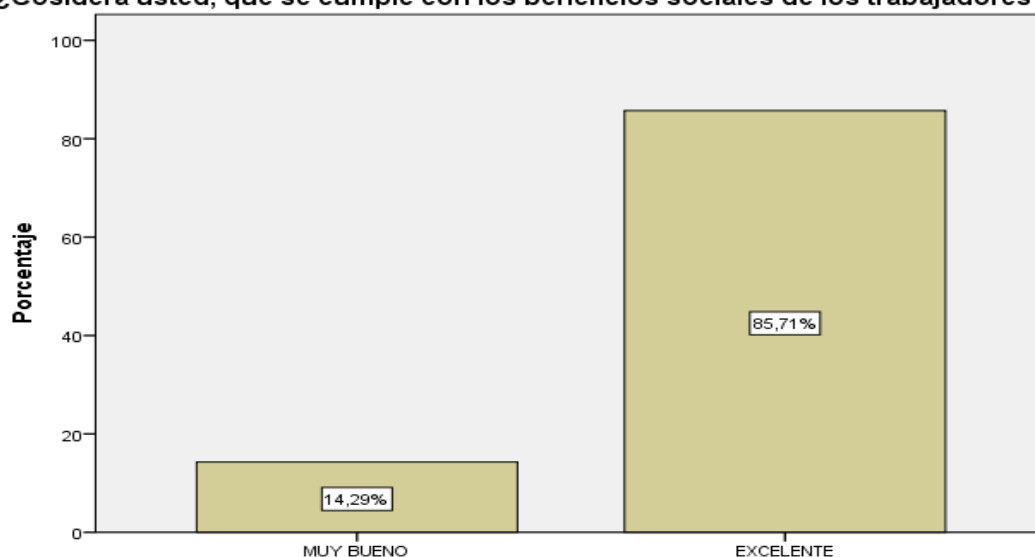
**¿Considera usted, que se cumple con los beneficios sociales de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	2	14,3	14,3	14,3
	EXCELENTE	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**¿Cosidera usted, que se cumple con los beneficios sociales de los trabajadores?**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 11

**Gráfico N° 11**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 85.71% de los trabajadores considera excelente el cumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores, el 14.29% considera bueno; por tanto podemos decir que los trabadores están de acuerdo con los beneficios sociales y que también este facilitaría un buen desempeño laboral.

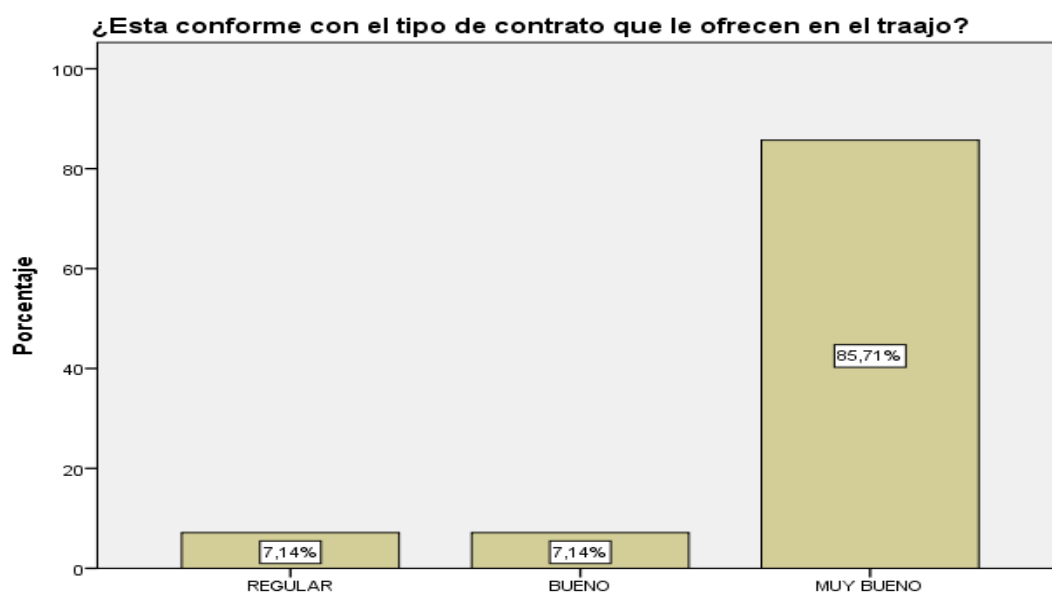
**Tabla N° 12**

**¿Está conforme con el tipo de contrato que le ofrecen en el trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	7,1	7,1	7,1
	BUENO	1	7,1	7,1	14,3
	MUY BUENO	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 12

**Gráfico N° 12**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 85.71% de los trabajadores considera muy bueno el tipo de contrato que les ofrecen en el trabajo, el 7.14% considera bueno y el 7.14% lo considera regular; por tanto, podemos decir que el tipo de contrato que tienen con la institución es de su satisfacción y conformidad.

## Variable Dependiente: Desempeño Laboral

### Dimensión 4: Funciones

Tabla N° 13

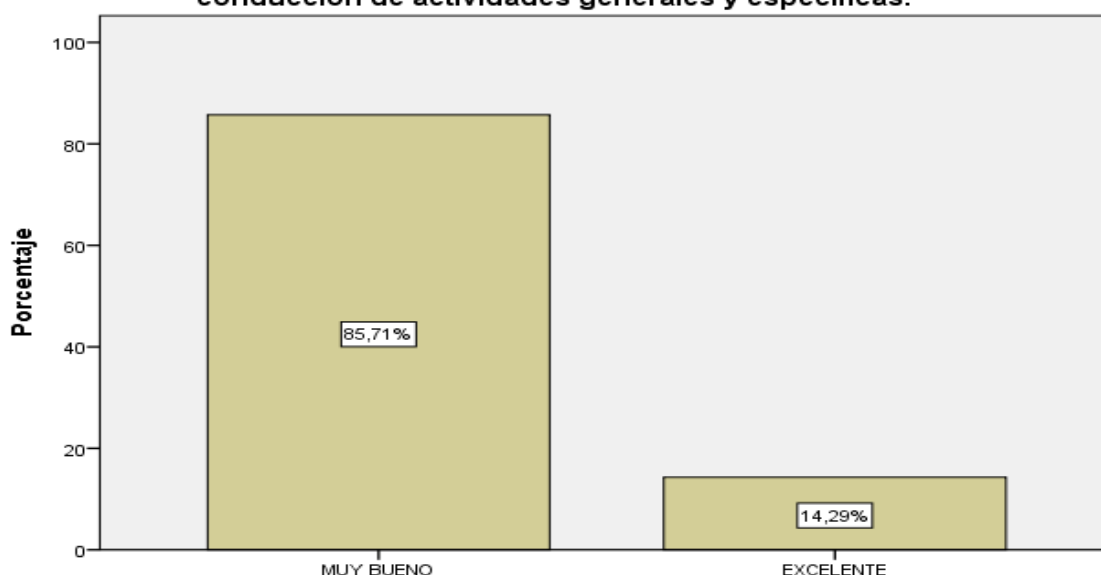
**Brinda de manera programada el apoyo que requiere los profesores para la conducción de actividades generales y específicas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	12	85,7	85,7	85,7
	EXCELENTE	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Brinda de manera programada el apoyo que requiere los profesores para la conducción de actividades generales y específicas.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 13

Gráfico N° 13

### Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos el 85.71% de los trabajadores considera muy bueno que les brinden de manera programada el apoyo que requieren los profesores para la conducción de actividades generales y específicas, el 14.29% considera excelente; por tanto podemos decir que el apoyo programado que reciben es muy bueno y les permite desarrollar sus capacidades de docentes aún mejor.

**Tabla N° 14**

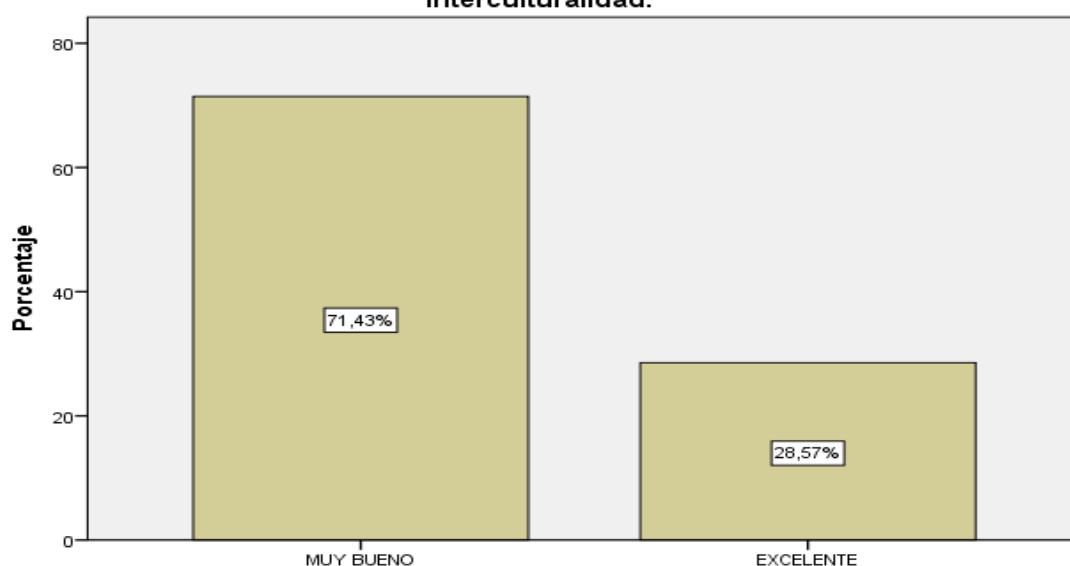
**Se promueve y difunde estrategias institucionales de convivencia democrática e interculturalidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	10	71,4	71,4	71,4
	EXCELENTE	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Se promueve y difunde estrategias institucionales de convivencia democrática e interculturalidad.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 14

**Gráfico N° 14**

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 71.43% de los trabajadores considera muy bueno que se promuevan y difundan estrategias institucionales de convivencia democrática e intercultural, el 28.57% considera excelente; por tanto podemos decir que la promoción y difusión de estrategias institucionales es muy bueno, así de esta forma se está logrando una convivencia democrática e intercultural.

**Tabla N° 15**

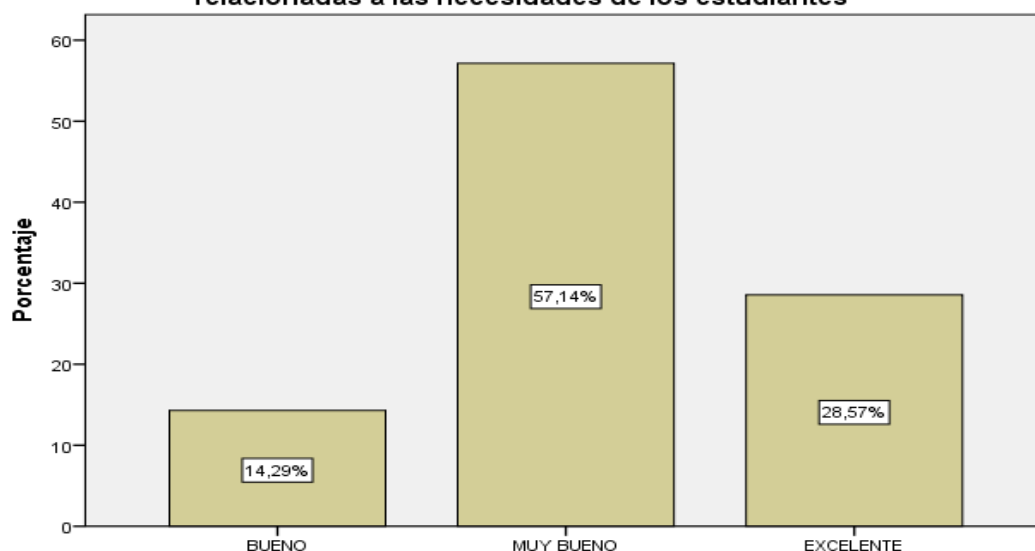
**Se coordina y elabora un plan de trabajo sobre las actividades a realizar, relacionadas a las necesidades de los estudiantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	2	14,3	14,3	14,3
	MUY BUENO	8	57,1	57,1	71,4
	EXCELENTE	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Se coordina y elabora un plan de trabajo sobre las actividades a realizar, relacionadas a las necesidades de los estudiantes**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 15

**Gráfico N° 15**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 57.14% de los trabajadores considera muy bueno que se coordinen y elaboren un plan de trabajo sobre las actividades a realizar, relacionadas a las necesidades de los estudiantes, el 28.57% considera excelente y el 14.29 % bueno; por tanto, podemos decir que coordinar y elaborar un plan de trabajo sobre las actividades a realizar traería como consecuencia tener un mejor desempeño; y por ende cubrir las necesidades de los estudiantes.



**Tabla N° 16**

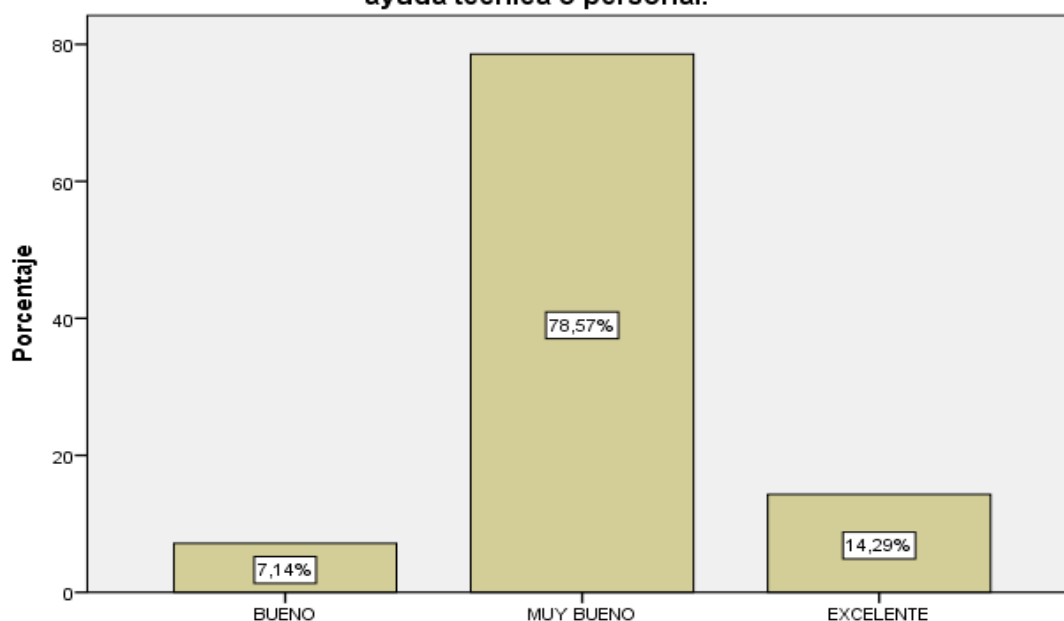
**Brinda asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de ayuda ya sea ayuda técnica o personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	1	7,1	7,1	7,1
	MUY BUENO	11	78,6	78,6	85,7
	EXCELENTE	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Brinda asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de ayuda ya sea ayuda técnica o personal.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 16

**Gráfico N° 16**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 78.57% de los trabajadores considera que es muy bueno la asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de ayuda, ya sea ayuda técnica o personal, el 14.29% considera excelente y el 7.14 % bueno; por tanto, podemos decir que se está brindando asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de ayuda ya sea ayuda técnica o personal, para su mejor desempeño y desenvolvimiento.

## Dimensión 5: Competencia: responsabilidad, pro actividad, comunicación

**Tabla N° 17**

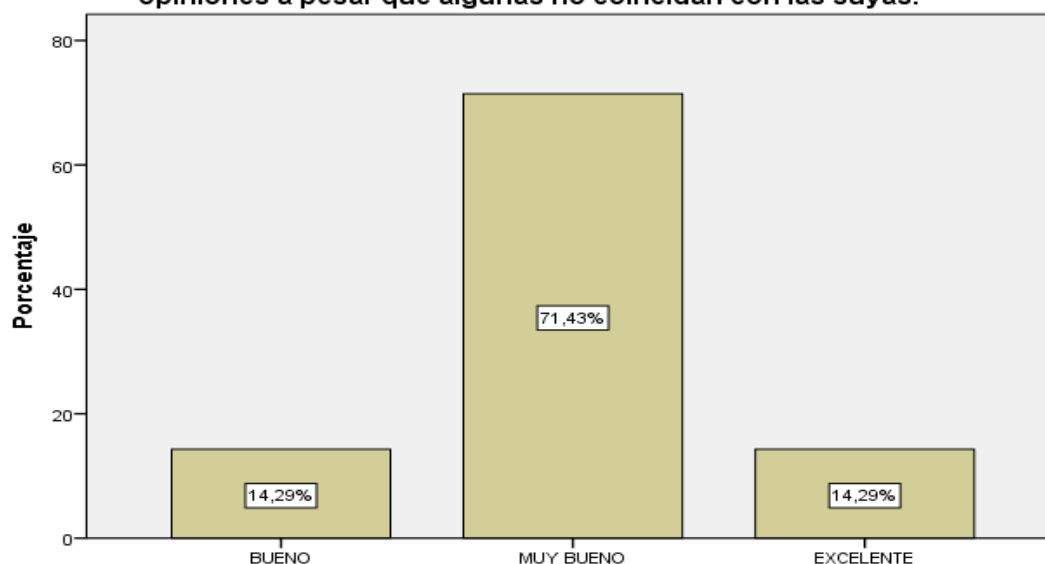
**Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las tuyas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUENO	2	14,3	14,3	14,3
	MUY BUENO	10	71,4	71,4	85,7
	EXCELENTE	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las tuyas.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 17

**Gráfico N° 17**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 71.43% de los trabajadores considera muy bueno la escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las tuyas, el 14.29% considera excelente y el 14.29 % bueno; por tanto podemos decir que los trabajadores administrativos escuchan con atención e interés y que a partir de ello se valoran las opiniones de los demás con respecto a cualquier tema.

**Tabla N° 18**

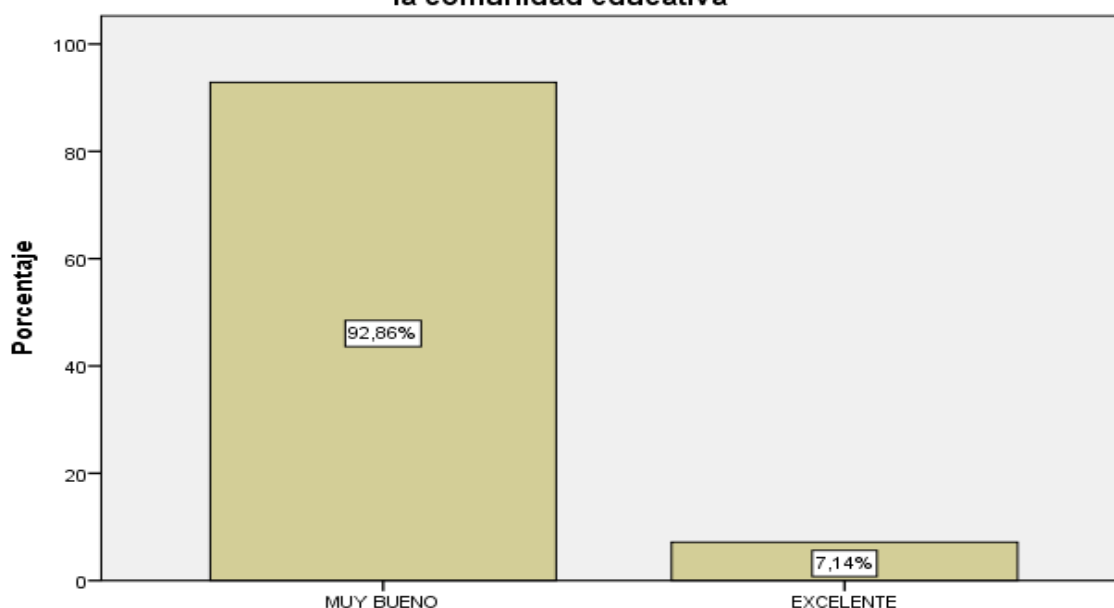
**Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	13	92,9	92,9	92,9
	EXCELENTE	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 18

**Gráfico N° 18**

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 92.86% de los trabajadores considera que es muy bueno manejar estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa, el 7.14% considera excelente; por tanto podemos decir que manejar estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa mejora el entendimiento y la comprensión; en tal sentido repercute en los estudiantes, y de esta manera mejorará su capacidad cognitiva.

**Tabla N° 19**

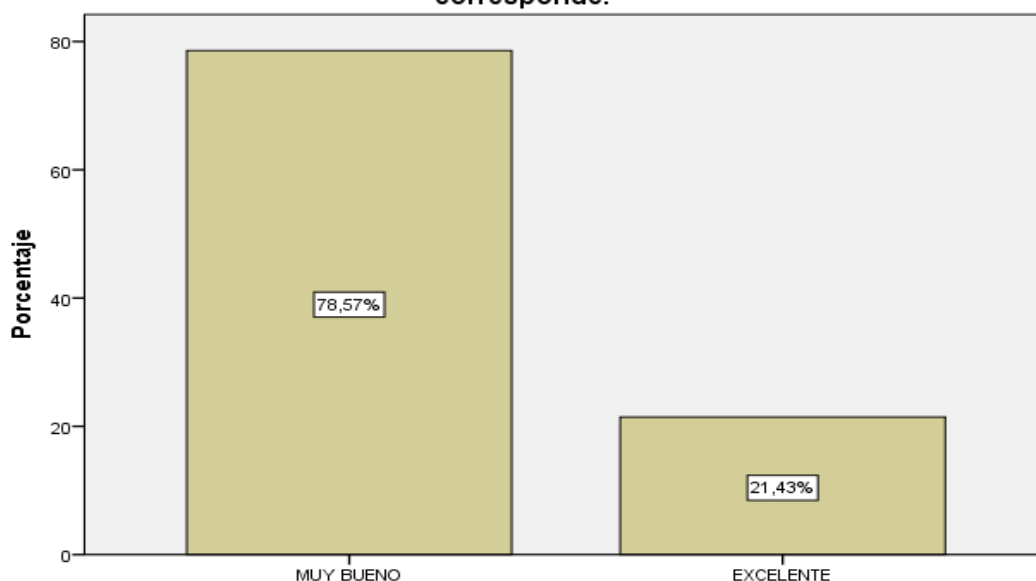
**Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	11	78,6	78,6	78,6
	EXCELENTE	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 19

**Gráfico N° 19**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 78.57% de los trabajadores contestaron con respecto a la puntualidad que es muy bueno y que está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde, el 21.43% contestó que la puntualidad es excelente; por tanto podemos decir que la puntualidad está mejorando y por ende otros aspectos en su puesto de trabajo, realizando con mayor responsabilidad en el horario que le correspondiente.

## Dimensión 6: Competencia: asertividad / empatía

Tabla N° 20

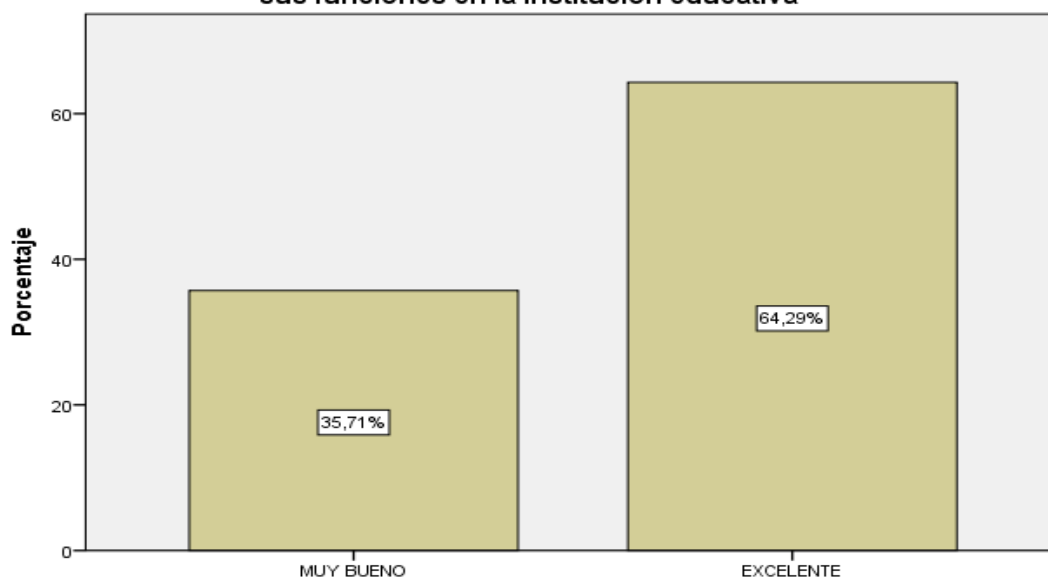
**Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	5	35,7	35,7	35,7
	EXCELENTE	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 20

Gráfico N° 20

### Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos el 64.29% de los trabajadores considera excelente el cumplimiento responsable de los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa, el 35.71% considera muy bueno; por tanto, podemos decir que el cumplimiento responsable de los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa son muy bueno por parte de los trabajadores.

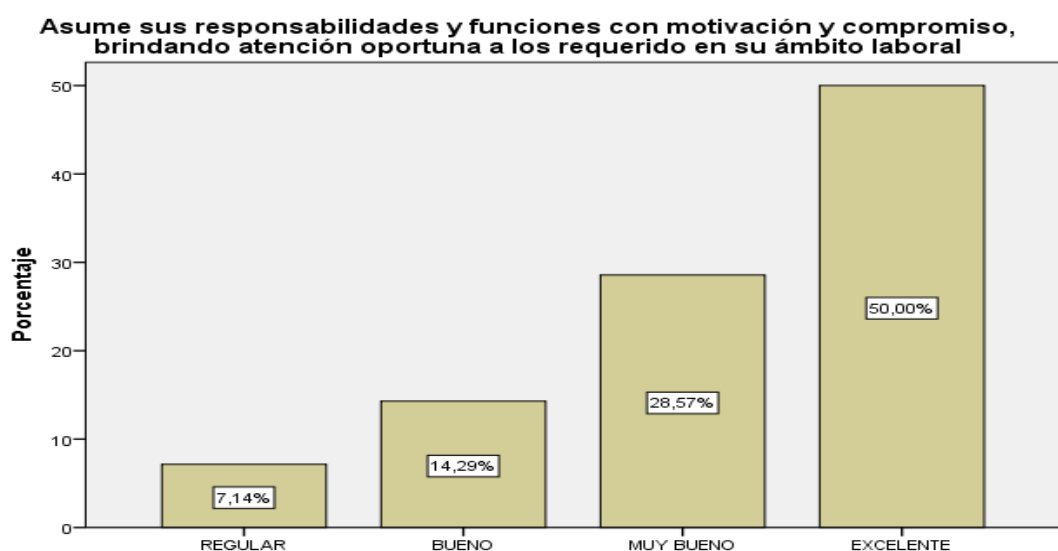
**Tabla N° 21**

**Asume sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a los requerido en su ámbito laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	7,1	7,1	7,1
	BUENO	2	14,3	14,3	21,4
	MUY BUENO	4	28,6	28,6	50,0
	EXCELENTE	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 21

**Gráfico N° 21**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 50.00% de los trabajadores considera excelente el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a los requerimientos en su ámbito laboral, el 28.57% considera muy bueno y el 7.14% bueno; por tanto, podemos decir que están asumiendo con responsabilidad sus funciones, con motivación y compromiso, brindando mejor y buena atención oportuna al requerimiento en su ámbito laboral.

**Tabla N° 22**

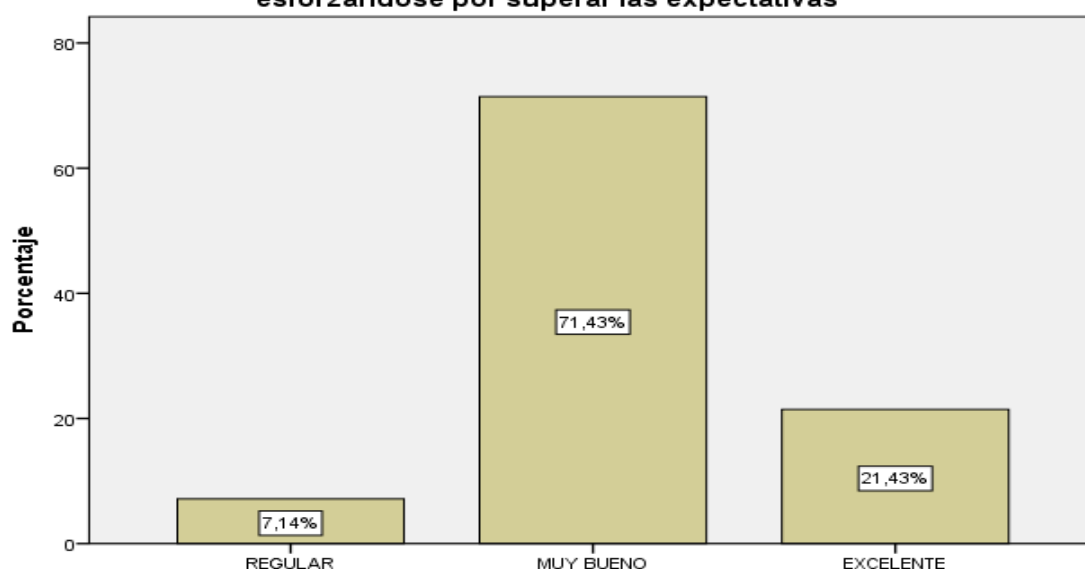
**Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y la realiza esforzándose por superar las expectativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	7,1	7,1	7,1
	MUY BUENO	10	71,4	71,4	78,6
	EXCELENTE	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y la realiza esforzándose por superar las expectativas**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 22

**Gráfico N° 22**

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 71.43% de los trabajadores aceptar las tareas encomendadas con buena disposición y la realizar esforzándose por superar las expectativas, el 21.43% de los trabajadores lo hacen excelente y el 7.14% regular; por tanto, podemos decir que están aceptando las tareas encomendadas con buena disposición y lo están realizando esforzándose por superar las expectativas, para desarrollar sus capacidades y concomimientos.

**Dimensión 7: Competencia: iniciativa, trabajo en equipo, organización**

**Tabla N° 23**

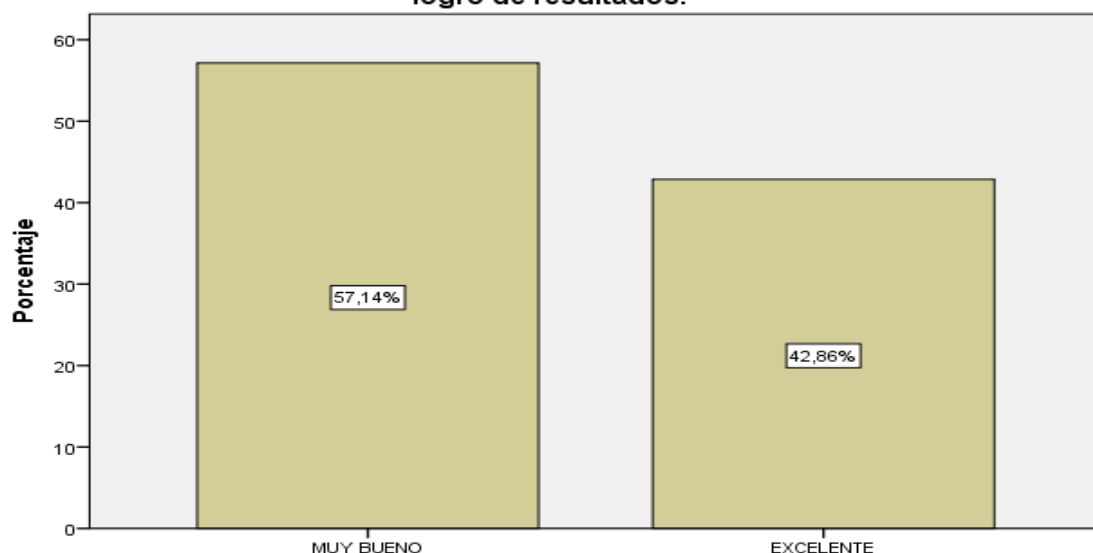
**Participa en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	8	57,1	57,1	57,1
	EXCELENTE	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Participa en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 23

**Gráfico N° 23**

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 57.14% de los trabajadores contestaron muy bueno las participaciones en equipos de trabajo y manteniendo una comunicación oportuna para el logro de resultados, el 42.86% considera excelente; por tanto, podemos decir que las participaciones en equipos de trabajo, manteniendo una comunicación oportuna, se logra muy buenos resultados, en consecuencia, traen consigo resultados excelentes para el aprendizaje.



**Tabla N° 24**

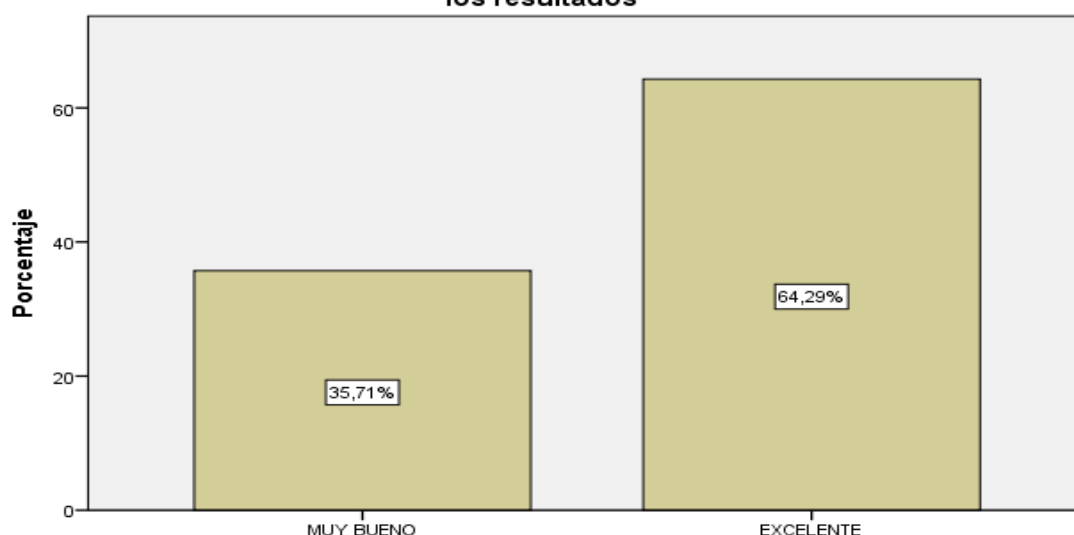
**Se promueve la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY BUENO	5	35,7	35,7	35,7
	EXCELENTE	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: cuestionario

Elaboración: el investigador

**Se promueve la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados**



Fuente: cuestionario

Elaboración: tabla N° 24

**Gráfico N° 24**

### **Análisis e interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 64.29% de los trabajadores considera excelente la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados, el 35.71% considera muy bueno; por tanto, podemos decir que se está promoviendo la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados.

#### 4.2. ANÁLISIS DEL INVENTARIO DE LA I DE LA INSTITUCION EDUCATIVA RICARDO FLOREZ GUTIERREZ

N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	CONDICION		
			BUENO	REGULAR	MALO
01	MODULOS	15	-	15	-
02	MESAS PERSONALES	13	-	13	-
03	SILLAS ESCOLARES	37(36)	35	02	-
04	ESCRITORIO	02	02	-	-
05	TELEVISOR	01	01	-	-
06	CPU	10		10	
07	MONITORES	10		10	
08	TECLADOS	10		10	
09	MOUSES	08		08	
10	ESTABILIZADORES	05		05	
11	EQUIPO DE SONIDO	01		01	
12	PARLANTES PEQUEÑOS	01		01	
13	IMPRESORA	01			01
14	DVD ALTRON	01		01	
15	DECOFICADOR CLARO	01	01		
16	XO AZULES	32	29		03
17	BATERIA AZULES	32	29		03
18	CARGADORES AZULES	32	32		
19	XO VERDES	13		13	
20	BATERIAS VERDES	13		13	
21	CARGADORES VERDES	13		13	
22	KIT ROBOTICA	07	05		02
23	PIZARRA	02		02	
24	TACHO	01		01	
25	LAPTOS	85	84	01	

Fuente: Inventario de la Institución Educativa

Según el análisis del inventario podemos ver que en estado de malo solo se encuentran 09 artículos, la mayoría se encuentran en regular estado; podemos deducir de esto, que la parte física con respecto al inventario de los muebles, enseres y equipos también es una parte importante para el desempeño laboral de los administrativos de la institución educativa.

#### 4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

La contrastación de hipótesis se Realizó por la prueba de correlación de Spearman; ya que son datos no paramétricos; para medir la fuerza de relación de las dos variables utilizamos el siguiente cuadro:

Coeficiente	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.80 < r < 1$	Muy alta
$0.60 < r < 0.80$	Alta
$0.40 < r < 0.60$	Moderada
$0.20 < r < 0.40$	Baja
$0 < r < 0.20$	Muy baja
$r = 0$	Nula

##### Hipótesis General

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

**Tabla Nº 25**  
**Correlación de Hipótesis General**

		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	14
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,550
		Sig. (bilateral)	,000
		N	14

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### **Análisis e interpretación:**

El coeficiente de correlación de SPEARMAN arrojado en la contrastación es de 0.55 (55%), es decir se encuentra en un nivel moderado y tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación general y decimos que; existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E "Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

### Hipótesis específica N° 01

Existe relación significativa entre el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.

**Tabla N° 26**  
**Correlación de Hipótesis Especifica N° 01**

		Ambiente Laboral	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Ambiente Laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	14
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,580
		Sig. (bilateral)	,000
		N	14

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

### Análisis e interpretación:

El coeficiente de correlación de SPEARMAN arrojado en la contrastación es de 0.580 (58%), es decir se encuentra en un nivel moderado y tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación específica

N° 01 y decimos que; existe relación significativa entre el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.

### Hipótesis específica N° 02

Existe relación significativa entre las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

**Tabla N° 27**

#### **Correlación de Hipótesis Especifica N° 02**

			Condiciones físicas	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	condiciones físicas	Coeficiente de correlación	1,000	,350
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	14	14
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,350	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	14	14

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

El coeficiente de correlación de SPEARMAN arrojado en la contrastación es de 0.350 (35%), es decir se encuentra en un nivel bajo y tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación específica N° 02 y

decimos que; existe relación significativa entre el Condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

### Hipótesis específica N° 03

Existe relación significativa entre la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019

**Tabla N° 28**  
**Correlación de Hipótesis Especifica N° 03**

		Motivación	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	14
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,598
		Sig. (bilateral)	,000
		N	14

Fuente: Cuestionario

Elaboración: El investigador

El coeficiente de correlación de SPEARMAN arrojado en la contrastación es de 0.598 (60%), es decir se encuentra en un nivel moderado y tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación específica N° 03 y decimos que; existe relación significativa entre la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los datos obtenidos indican que el clima organizacional se encuentra en un nivel de moderado en la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez y esto está influenciando en el desempeño laboral, del personal administrativo,

Con respecto al objetivo y problema general formulado, se determinó que sí existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez; teniendo como correlación de Spearman 0.550 (Tabla N° 25), una relación moderada, significativa y positiva; dichos resultados mantiene una relación con lo mencionado por Torres & Zegarra (2014). Quienes señalan que en un nivel de significancia del 5% existe una relación directa positiva fuerte ( $r=0,828$ ) y significativa ( $t = 16,90$ ) entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.

En lo referente a los problemas y objetivos específicos el resultado obtenido en cuanto a la dimensión ambiente laboral se puede decir que, si está relacionado con el desempeño laboral del personal administrativo, teniendo un nivel moderado de 0.580 según el Coeficiente de Correlación de Spearman, estos resultados también mantiene una relación con lo mencionado por Torres & Zegarra (2014), donde menciona que; existe una relación directa positiva media o moderada ( $r=0,721$ ) significativa ( $t=11,91$ ) entre Condiciones Laborales y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno -2014.

En cuanto al clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Institución Educativa Ricardo Flores, específicamente en lo concerniente al ambiente laboral manifestaron que se trabajan en equipo, también un mayor porcentaje considera bueno el ambiente que se respira en la organización y la cooperación; dichos resultados podrían incrementar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la institución educativa, tal como manifiesta Calvo (2013), donde menciona que el desempeño se podría

incrementar considerablemente si en la institución se generan procesos útiles para mejorar el clima organizacional, los cuales se deben centrar en dos estrategias principales: fortalecer la integración del grupo y potenciar la participación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Mejorar la integración y la participación, afirmaron los participantes, es vital para poder resolver los conflictos de manera más eficiente, para que haya una actitud más solidaria, para que se generen adecuados procesos de liderazgo y para mejorar el impacto de las actividades académicas y de los procesos organizacionales.

Los resultados obtenidos coinciden con la investigación realizada por ZANS (2016), quien en su tesis titulada “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, Unan – Managua en el período 2016.” concluye que: el clima laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual, careciendo de un plan de capacitación.; es decir; aunque el clima organizacional este moderado o bajo siempre van a tratar de cumplir con su trabajo y con la funciones encomendadas tal como se muestra en la tabla N° 22 donde el 71.4% considera que acepta las tareas encomendadas con buena disposición y la realiza esforzándose por superar las expectativas.

En lo referente a la variable clima organizacional se puede observar en las diferentes tablas que se encuentran en un nivel promedio de Bueno y Regular; en tal sentido podemos decir que si existe clima organizacional; no de un excelente nivel, pero si un adecuado nivel, y esto permite que los trabajadores administrativos si estén tratando de cumplir bien con sus funciones; Pando (2013) en su trabajo de investigación “clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Micro Red Aucayacu del Distrito de José Crespo y Castillo 2013” donde afirma que; los directivos y gerente manifiestan que un mejoramiento en el clima organizacional incidirá de manera positiva en el desempeño laboral; también manifiesta que; no fomentar trabajo en equipo entre los directivos y trabajadores de la Micro Red

Aucayacu ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades administrativas, lo que incide finalmente en el desempeño y falta de compromiso; en tal sentido según la investigación en la tabla N° 01 se muestra que todos tienen un buen trabajo en equipo con su jefe y compañeros de labores; por ello podemos afirmar lo que dice pando (2016), ya que en las tablas de la Dimensión de Desempeño laboral se muestran resultados positivos; por ende si hay una relación entre las dos variables

Generalmente un clima organizacional inadecuado surge porque en la organización hay un liderazgo autocrático, mala gestión de los recursos humanos, poca comunicación, cooperación e interrelación personal. Por ello se requiere una evaluación y análisis permanente del nivel de clima organizacional.

## CONCLUSIONES

Se determinó la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez, teniendo como coeficiente de correlación de SPEARMAN de 0.55 (55%), es decir se encuentra en un nivel moderado; también encontramos que tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido se aprueba la hipótesis de investigación general y decimos que; existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo en dicha institución; en tal sentido decimos que el clima organizacional que se practica en la Institución, está afectando moderadamente al desempeño, ya que los trabajadores tratan de hacer bien su trabajo y no dejan que algunas cuestiones negativas del clima organizacional les afecte.

Se determinó la relación del ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez, hallando como coeficiente de correlación de SPEARMAN de 0.580 (58%), es decir se encuentra en un nivel moderado y tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido decimos que; existe relación significativa entre el Ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa; es decir las relaciones interpersonal, el nivel de comunicación y el liderazgo incide moderadamente en el cumplimiento del desempeño de sus funciones, debido a que están trabajando de acuerdo a las metas que les plantean, por ende si o si tienen que cumplir con dichas funciones y desempeñarse de buena manera.

Se determinó la relación de las condiciones físicas y el Desempeño Laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez, teniendo como coeficiente de correlación de SPEARMAN de 0.350 (35%), es decir se encuentra en un nivel bajo, también tenemos una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido podemos decir que; existe relación significativa entre el ambiente laboral y el desempeño laboral,

del personal administrativo de la Institución Educativa de la; pero un nivel bajo; en tal sentido según los resultados encontrados podemos decir que los materiales, equipos y el mismo ambiente que utiliza el personal administrativo se encuentran regularmente, por ello estos no afectan el desempeño en su trabajo y tratan de cumplir bien con sus funciones.

Se determinó la relación de la motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez, hallando un coeficiente de correlación de SPEARMAN de 0.598 (60%), es decir se encuentra en un nivel moderado, también tiene una significancia de 0.00, que es menor a 0.05; en tal sentido decimos que; existe relación significativa entre la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo, pero de manera muy baja; en tal sentido podemos decir que según las encuestas de satisfacción se encuentran en un nivel de bueno y muy bueno, esto debido a que los últimos años se ha ido incrementado de a poco el sueldo de los trabajadores administrativos en la Institución Educativa, generando que desempeñen mejor su trabajo y cumplan sus funciones.

## RECOMENDACIONES

Al Director de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez de Tomayquichua, recomendar, mejorar el clima organizacional con la creación de un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los trabajadores. Uno de los mejores instrumentos para conseguir este ambiente es la celebración de reuniones entre todos los miembros de la Institución Educativa, docentes y personal administrado; también es necesario observar todo lo que ocurre en la institución y verás que continuamente se producen situaciones de todo tipo que pueden aportar mucha información, dialogando con los trabajadores, las reuniones que mantienes, etc. Todas estas acciones diarias te envían señales sobre el estado de ánimo de los trabajadores.

Recomendar crear un clima de respeto y todos debemos intentar crear un ambiente en armonía en el que la tolerancia sea la pieza clave, cooperar en lugar de competir, tener complicidad, cohesión y sobre todo cooperación ya que ellos son los ingredientes principales para mejorar las relaciones personales y los resultados de nuestro esfuerzo; dar responsabilidades propias en su entorno de trabajo y así tendrán vía libre para pensar de forma crítica y proponer ideas, ya que entienden que sus acciones y sus opiniones son importantes y tienen una relevancia; tener empatía. Cuando tengan situaciones personales complicadas debemos tener la suficiente empatía como para comprender su situación y entender las posibles consecuencias.

Se tiene que construir un espacio físico agradable; ya que se pasan muchas horas al día dentro de la oficina, por lo que hay que procurar tener estos lugares bien iluminados, ventilados, etc. Además, la organización, la limpieza y el confort deben cuidarse al detalle, ya que repercutirán en el estado emocional y en la productividad de los trabajadores.

Bien es cierto que en el sector público no se caracteriza por pagar un buen sueldo y sobre todo en el sector educación; por ello al Director de la Institución

educativa tiene que brindar retroalimentación constante en sus objetivos que tienen que cumplir y reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas; porque este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el trabajador sienta que sus esfuerzos valen la pena. Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, G. (2008). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Internacional de psicología Ocupacional*, 23-45.
- Barrera, J. H. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá, Caracas: Quiron Ediciones.
- Bolívar, A. (2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES*. Granada: Universidad de Granada.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *Trabajo de Investigación: ¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?* Mendoza: UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo.
- Brow, T., & Moberg, A. (1990). *Comportamiento Organizacional* (sexta ed.). Mexico: Mosto.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, P., & Miranda, M. (2001). *Clima Organizacional*. Santiago: Lautaro.
- Carrillo, J. (2011). *Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo, relacionados con estrés laboral, en constructoras del AMM. Tesis de Maestría en Administración de la Construcción. Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey, México*.
- CEA D'ANCORA, M. (1998). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de investigación social*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Bogotá, Colombia: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill;.
- Cuellar, S. (2008). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Electrocentro S.A. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco*. Huánuco.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- ESAN. (21 de Julio de 2015). *CONEXIÓN ESAN* . Obtenido de Las nueve dimensiones del clima organizacional: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales>
- Flores, G. (2000). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Frederick, T. (1970). *Principios de administración científica*. Sau Paulo: Atlas.
- Gómez, S. (2003). Intervención y prevención del Estrés. . *Psiquis*, 226-235.
- Goncalves, S. (2003). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad latinoamericana para la calidad.



- Granel. (1998). *La importancia del Clima Organizacional en las Organizaciones* . México: Trillas.
- Hernandez, F. B. (2010). *Metodologpia de la Investigación (Quinta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, F. y. (2010). *Metodologpia de la Investigación (Quinta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Kinnear, T. y. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Welhrich, H. (2004). *Adminsitación: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. España: Prentice Hall.
- Likert, R. (1967). *The Human Organizations*. New York: MC Graw Hill.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. México: Ediciones Diaz de Santos.
- Martínez, M. (2004). *Los Grupos Focales de Discusión Como Método de Investigación*. Heterotopía.
- Mescua, N. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Asuntos Académicos de la Universidad Nacional de San Martín*. Lima: Escuela de Postgrado, Universidad Cesar vallejo.
- MINEDU. (15 de Abril de 2017). *FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CAS DE LAS IIEE JORNADA ESCOLAR COMPLETA*. Obtenido de file:///D:/Descargas/Instrucciones%20para%20llenar%20las%20fichas%20de%20evaluaci%C3%B3n%20CAS%202017%20(1).pdf
- MINEDU. (15 de mayo de 2018). *Jornada Escolar Completa*. Obtenido de [http://jec.perueduca.pe/?page\\_id=3421](http://jec.perueduca.pe/?page_id=3421)
- Ministerio de Educación . (2019). *Resolución Viceministerial N° 030 - 2019 MINEDU*. Lima.
- Phegan. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa* . Mexico: Panorama Editorial S.A.
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo*. Piura: Octógono. Piura: Universidad de Piura.
- Rentsch, J. (1990). *Climate and cultura interaction and*. Journal of applied psychology,.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, T. (2008). *Gestión de las organizaciones*. España: Narcea.
- Saavedra, J. (2010). *La carrera del maestro en el Perú: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño*. Lima: GRADE, Grupo de Análisis para el Desarrollo.

- Silva, P. (2002). *El Clima en las Organizaciones. Teoría método e Intervención* . Barcelona: EUB.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

## ANEXOS 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE, POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>Variable independiente</b></p> <p>Clima Organizacional</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p><b>14 trabajadores administrativos de la Institución Educativa Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa</b></p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Considerando que la población es pequeña y asequible se va trabajar con el total de la población = 14</p>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Determinar la relación del ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Existe relación significativa entre el ambiente laboral y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	
<p>¿De qué manera se relaciona las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito</p>	<p>Determinar la relación de las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	<p>Existe relación significativa entre las condiciones físicas y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p> <p>Existe relación significativa entre la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019</p>	

de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019? ¿De qué manera se relaciona la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019?	Determinar la relación de la Motivación y el desempeño laboral, del personal administrativo de la I.E Ricardo Florez Gutierrez" del distrito de Tomaykichwa provincia de Huánuco, 2019.		
---	---	--	--

**ANEXO 02**  
**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**  
**RICARDO FLOREZ GUTIERREZ" DEL DISTRITO DE TOMAYKICHWA**  
**PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2019**

<b>1 Deficiente</b> <b>2 Regular</b> <b>3 Bueno</b> <b>4 Muy Bueno</b> <b>5 Excelente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Usted trabaja en equipo, con su jefe y compañeros de labores?					
2. ¿El ambiente que se respira en esta organización es adecuado?					
3. ¿Existe cooperación entre los empleados para el cumplimiento y desarrollo de las metas?					
4. ¿Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo? ¿Su jefe inmediato tiene una adecuada comunicación con los trabajadores?					
5. ¿Existe liderazgo de los jefes en la institución?					
6. ¿Cree Usted que las condiciones ambientales en cuanto a espacio físico afecta en el desempeño de sus funciones para realizarlas de manera eficiente?					
7. ¿Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo?					
8. ¿Considera usted la necesidad de contar con equipos de última tecnología para realizar el trabajo?					
9. ¿Existen incentivos laborales para que haga mejor su trabajo?					
10. ¿Considera Usted, que su trabajo está bien remunerado?					
11. ¿Considera usted que se cumple con los beneficios sociales de los trabajadores?					
12. ¿Está conforme con el tipo de contrato que le ofrecen en el trabajo?					

**¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!**

### ANEXO 03

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN BASE A LAS FICHAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO; DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA RICARDO FLOREZ GUTIERREZ" DEL DISTRITO DE TOMAYKICHWA PROVINCIA DE HUÁNUCO, 2019

<b>1 Deficiente</b>					
<b>2 Regular</b>					
<b>3 Bueno</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4 Muy Bueno</b>					
<b>5 Excelente</b>					
1. Brinda de manera programada el apoyo que requiere los profesores para la conducción de actividades generales y específicas.					
2. Se promueve y difunde estrategias institucionales de convivencia democrática e interculturalidad.					
3. Se coordina y elabora un plan de trabajo sobre las actividades a realizar, relacionadas a las necesidades de los estudiantes					
4. Brinda asistencia a los docentes y estudiantes en cualquier tipo de ayuda ya sea ayuda técnica o personal.					
5. Escucha a los demás con atención e interés, no los interrumpe, valorando las opiniones a pesar que algunas no coincidan con las suyas.					
6. Maneja estilos adecuados de comunicación en la interacción con los actores de la comunidad educativa					
7. Es puntual, está a disposición en su puesto de trabajo a la hora que le corresponde.					
8. Cumple responsablemente los procedimientos establecidos para el ejercicio de sus funciones en la institución educativa					
9. Asume sus responsabilidades y funciones con motivación y compromiso, brindando atención oportuna a los requerido en su ámbito laboral					
10. Acepta las tareas encomendadas con buena disposición y la realiza esforzándose por superar las expectativas					
11. Participa en equipos de trabajo y mantiene una comunicación oportuna para el logro de resultados.					
12. Se promueve la participación de los docentes y personal administrativo escuchando atentamente sus ideas y sugerencias para integrarlas y favorecer los resultados					

**¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!**